



# LAUREA

# Tuotekoulutuksen ulkoistaminen - konseptitasolta liiketoimintamalliksi

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ●

Puola, Patric

**Laurea-ammattikorkeakoulu**  
Laurea Hyvinkää

## **Tuotekoulutuksen ulkoistaminen - konseptitasolta liiketoimintamalliksi**

Patric Puola  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Tammikuu 2010

Patric Puola

**Tuotekoulutuksen ulkoistaminen - konseptitasolta liiketoimintamalliksi**

Vuosi	2010	Sivumäärä	50
-------	------	-----------	----

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia tuotekoulutuksen ulkoistamista liiketoimintakonseptina. Tutkimus keskittyi pääasiassa luomaan toimivan liiketoimintamallin hypoteesin pohjalta. Hypoteesi perustui kymmeneen väittämään, jotka koskivat yritysten nykyistä toimintaa, koulutettavaa tuotetta sekä ulkoistamissuhdetta. Liiketoimintamallin keskeisin sisältö on tuotekoulutuksen ulkoistamisen kannattavuuteen vaikuttavat tekijät, ulkoistamisen tuomat hyödyt ja haitat sekä ulkoistamissuhteen eri asteet ja muodot.

Aihe on kiinnostava ja ajankohtainen sillä globalisaatio ja taloudellinen taantuma ajavat yrityksiä uudistamaan itseään ja omaa toimintaansa pysyäkseen kilpailukykyisinä maailmanmarkkinoilla. Tuotekoulutus on yksi moneen teknologia-alan yritykseen liittyvä toiminta-alue, joka ylenkatsotaan helposti. Tuotekoulutuksen ulkoistamisessa ei ole kyse vain taloudellisesta ratkaisusta, vaan tutkimus osoittaa sen kytkökset myös asiakastytyvyyteen.

Pääasiallinen tutkimusmenetelmä oli viiden teknologia-alan yrityksen edustajan haastattelut. Haastatteluilla oli 2 päämäärää: testata työhypoteesin mukaista mallia tuotekoulutuksen ulkoistamisesta ja määrittää tuotekoulutuksen ulkoistamiseen vaikuttavia tekijöitä yritysten aiempien kokemusten ja tietojen pohjalta. Kvalitatiivisen lähestymistavan tarkoitus oli kerätä myös uutta tietoa hypoteettisen mallin vahvistamisen lisäksi.

Tutkimus osoitti tuotekoulutuksen ulkoistamisen olevan toimiva strateginen liiketoimintaratkaisu. Ulkoistamiseen vaikuttaa pääasiassa koulutettava tuote. Tuotekoulutuksen ulkoistaminen suosii selkeästi vakioituja teknologiatuotteita, joilla on harva päivitysfrekvenssi. Mitä harvemmin koulutettavan tuotteen tietoa täytyy päivittää, sitä kannattavampaa ulkopuolisen kouluttajan käyttäminen on. Räätelöityjen ratkaisujen ja järjestelmien tarjoajat kokivat ulkopuolisen kouluttajan tarpeettomaksi perehdytykseen kuluvan ajan ja resurssien vuoksi.

Avainsanat: ulkoistaminen, tuotekoulutus, teknologia, ohjelmistoyritys

Patric Puola

**Outsourcing of product training - from concept to business model**

Year	2010	Pages	50
------	------	-------	----

---

The purpose of this thesis was to study the out-sourcing of product training as a business concept. The study focuses mainly on creating a working business model based on a hypothesis. The hypothesis was based on ten claims which involved the present activity of a company, the product to be trained to use of and the outsourcing partnership. The business model's main content consists of factors that affect the profitability of outsourcing product training, the advantages and disadvantages of outsourcing and the different forms and degrees of a out-sourcing partnership.

Since globalization and economic recession are driving companies to rethink their operations and their business in order to stay competitive in the world market, the subject itself is very interesting and current. Product training is the one part related to many enterprises in the technology industry that is too often overlooked. It is not only a financial decision to out-source product training, the study clearly shows that it is very strongly linked to customer satisfaction.

The main methodology of the research was the interviews with five companies in the technology industry. Two goals were set for the interviews: to try out the business model for out-sourcing product training based on the hypothesis and to define different factors affecting out-sourcing of product training based on previous experience and knowledge from the companies interviewed. The purpose of the qualitative approach was to gather new information in addition to testing the hypothesis.

The study proved the out-sourcing of product training to be a valid strategic business solution. The product being trained for was the main factor in the out-sourcing. Out-sourcing of product training clearly favors more standardized technology products which preferably have a low update frequency. The more seldom you need to update the trainer's knowledge, the more profitable it is to use a third party trainer. The providers of highly customized solutions and systems felt that the use of a third party trainer would be a waste of time and resources.

Key words: out-sourcing, product training, technology, software company

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
1.1	TUOTEKOULUTUS.....	6
1.2	ULKOISTAMINEN .....	7
1.3	TUTKIMUKSEN TARKOITUS JA METODIT .....	9
2	ULKOISTETTU TUOTEKOULUTUS .....	10
2.1	TOIMINTAKONSEPTI / TYÖHYPOTEESI .....	10
2.2	KÄYTÄNNÖN TOTEUTUS.....	12
2.2.1	Kouluttajien valmiudet .....	14
2.3	ANSAINAMALLI.....	15
2.4	ASIAKASPROFIILI .....	16
2.5	KILPAILU .....	16
3	HAASTATTELUT .....	17
3.1	ANYGRAAF OY .....	17
3.1.1	Yrityksen taustatiedot .....	17
3.1.2	Haastattelu .....	17
3.2	SNOOBI OY .....	19
3.2.1	Yrityksen taustatiedot .....	19
3.2.2	Haastattelu .....	20
3.3	FRENDS TECHNOLOGY OY .....	22
3.3.1	Yrityksen taustatiedot .....	22
3.3.2	Haastattelu .....	22
3.4	ARC TECHNOLOGY OY .....	25
3.4.1	Yrityksen taustatiedot .....	25
3.4.2	Haastattelu .....	25
3.5	NUMERON OY.....	27
3.5.1	Yrityksen taustatiedot .....	27
3.5.2	Haastattelu .....	27
3.6	ANALYYSI.....	29
4	TULOKSET / HYPOTEESEN TOTEUTUMINEN.....	32
4.1	LIIKETOIMINTAKONSEPTI .....	32
4.2	KILPAILIJOITA .....	35
4.2.1	Passiiviset .....	35
4.2.2	Aktiiviset .....	36
4.3	ASIAKASPROFIILI .....	37
4.4	OMA POHDINTA .....	39
4.5	JATKOTUTKIMUS.....	42

5	LÄHDELUETTELO .....	43
5.1	KIRJALLISUUS.....	43
5.2	ELEKTRONINEN AINEISTO .....	43
5.3	MUU AINEISTO .....	44
6	KUVALUETTELO.....	45
7	LIITTEET .....	46

## 1 JOHDANTO

Harvat ihmiset tänä päivänä pysähtyvät miettimään mikä se on, joka oikeasti parantaa heidän elämänlaatuansa?

Onko se raha? Ei tietenkään. Rahaa ei voi syödä tai sitä ei voi käyttää auton polttoaineena, jolloin auto kulkisi.

Onko se politiikka? Ei, poliitikot pystyvät vain luomaan lakeja, muodostamaan budjetteja ja julistamaan sotia.

Onko se uskonto? Ei tietenkään. Uskonto ei pysty luomaan muuta kuin aineetonta hengellistä lohtua niille, jotka sitä tarvitsevat.

Todellinen lahja, joka meillä ihmisinä on ja joka on yksin ollut vastuussa kaikesta mikä on parantanut meidän elämänlaatuamme, on Teknologia. (Joseph 2008.)

Teknologia kehittyy kovalla vauhdilla ja se antaa ihmisille enemmän mahdollisuuksia toteuttaa asioita uusilla, paremmilla tavoilla. Erityisesti ohjelmistot ja korkean teknologian laitteet kehittyvät ennennäkemättömällä vauhdilla. Uudet ohjelmistoversiot ja päivitykset tuovat lisää ominaisuuksia ja mahdollisuuksia toteuttaa asioita. Mutta mitä sitten kun teknologia saavuttaa kehitysvauhdin, jossa tavalliset ihmiset tai asiaan hieman vihkiytyneetkään eivät pysy enää kehityksen perässä. Tuotteiden käyttöpotentiaali on valtaisa mutta sitä ei pystytä hyödyntämään täysin. Ratkaisu on tuotekoulutus.

### 1.1 Tuotekoulutus

Tuotekoulutus on pohjimmiltaan koulutusta, joka keskittyy jonkin tietyn tuotteen tai kokonaisuuden käyttöominaisuuksiin. Tuotekeskeinen koulutus liittyy useimmissa tapauksissa teknologia-alan tuotteisiin tai jonkin erityis-alan laitteisiin tai ohjelmistoihin.

Tuotekoulutuksen tarkoituksena on antaa loppukäyttäjille valmiudet ja tietotaito käyttää tuotetta parhaalla ja mahdollisimman tehokkaalla tavalla, joka vastaa myös usein tuotteen valmistajan tarkoittamaa käyttötapaa. Siksi tuotekehitysyrietykset tarjoavat asiakkailleen itse tuotteen lisäksi koulutusta, jolloin he pystyvät syventämään ja monipuolistamaan asiakassuhdetta. Tämän seurauksena on mahdollista luoda lisäarvoa tarjoomakokonaisuudelle ja sitä kautta kasvattaa tulonlähteitä, mutta myös antaa asiakkaalle valmiudet hyödyntää tuotteen käyttöpotentiaali mahdollisimman hyvin.

## 1.2 Ulkoistaminen

Karjalainen, Haahtela, Malinen, Salminen ja Kaukonen (2004, 7) ovat tulkinneet, että ulkoistamisella on tarkoitettu yleensä tuotteen tai palvelun hankintaa ulkoistavan yrityksen ulkopuolelta (outsourcing). Vaihtoehtona yritys voi tuottaa tavarat ja palvelut itse (insourcing) tai yhdessä ulkopuolisen toimitsijan kanssa (co-sourcing). Vastaavanlaiset käytännöt ovat olleet hyvin yleisiä ratkaisuja tilapäisissä kapasiteetin ylikuormitustilanteissa ja poikkeustilanteissa. Terminä ulkoistaminen kuitenkin yleistyi 1990-luvulla, jolloin sille myös määriteltiin rajatumpi sisältö. Uusi määritelmä eroaa vanhasta hankintajärjestelyn pysyväisluonteisuudella. Kapasiteettialihankintaa ei siis kyseisen tulkinnan mukaan lasketa enää ulkoistamisen muodoksi.

Amerikkalaisessa kirjallisuudessa käytetään usein termiä Business Process Outsourcing, joka on syntynyt prosessiajattelun yleistymisen myötä. Voidaan ajatella, että liiketoimintaprosessi tai sen osa siirretään oman organisaation ulkopuolelle. Prosessiulkoistaminen voidaan myös nähdä osana koko yrityksen liiketoimintakonseptia, ja sillä pystytään takaamaan nopea ja hallittu muuttuminen dynaamisessa liiketoimintaympäristössä. Silloin puhutaan Business Transformation Outsourcing -käsitteestä, joka on lähellä perinteistä Business Transformation -käsitettä, mutta kykenee paljon nopeampaan muutosnopeuteen. (Karjalainen ym. 2004, 7.)

Ulkoistettavat prosessit ovat aina tukiprosesseja. Yrityksen oman arviointikyvyn varaan jää se, mitkä prosessit indentifioidaan tukiprosesseiksi ja mitkä osaksi ydinkompetenssia. Robert Carey (1995. sit. Lankford & Parsa 1999, 312.) toteaa että ydinkompetenssien tunnistaminen saattaa olla joskus mutkikasta ja väärä ratkaisu voi olla yritykselle hengenvaarallista. Hänen esimerkissään koulutusohjelmien ulkoistaminen on tänä päivänä hyvin yleistä, mutta väärä ratkaisu johdon puolesta voi aiheuttaa pitkävaikutteista haittaa yritykselle.

Ulkoistamisella voidaan saavuttaa kilpailuetua riippuen ulkoistettavan prosessin luonteesta. Kirjanpito ja logistiikka ovat yleisimpiä ulkoistettavia prosesseja, jotka monesti yrityksen sisällä toteutettuna aiheuttavat turhan paljon ylimääräisiä juoksevia kuluja, joista saatu hyöty ei varsinaisesti vaikuta yrityksen ydinprosesseihin tai tulokseen.

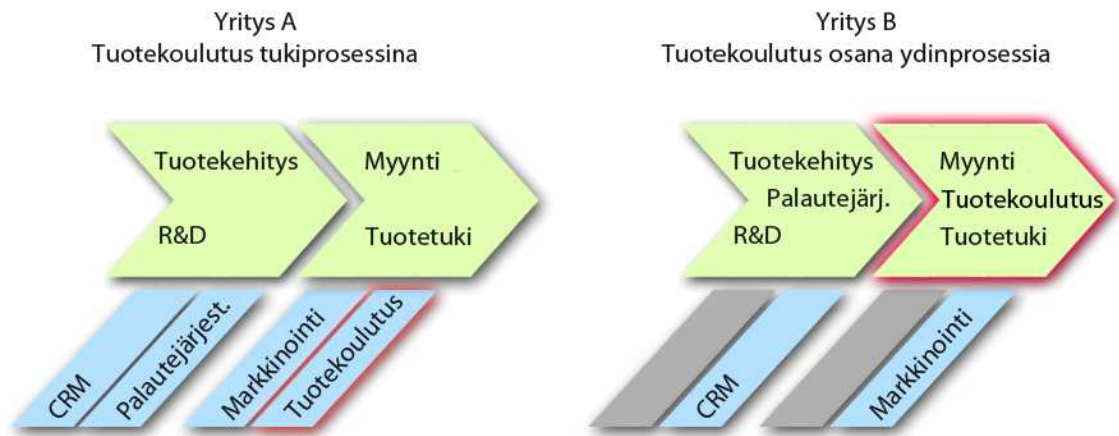
Judith Halen mukaan (Hale 2006, 12.) hallinnollisen tason ulkoistettavia prosesseja ovat yleisimmin:

- Palkanlaskenta
- Informaatioteknologia, erityisesti henkilöhallinto (HRIS - Human Resource Information Systems)
- Juridiset palvelut
- PR ja viestintä



Hän myös kehottaa kiristyvän kilpailun alla yrityksiä kysymään itseltään seuraavat kysymykset:

1. Millä alalla me toimimme?
2. Mitä meidän tulee tehdä ja kehittää ollaksemme kilpailukykyisiä markkinoilla?
3. Mitä prosessejamme muut organisaatiot pystyisivät parhaiten hoitamaan joiden ydinosamiseen ko. prosessi kuuluu?



© Patric Puola 2009

Kuva 1. Tuotekoulutuksen rooli yrityksen prosesseissa

Ulkoistaminen on kokonaisuutena kuitenkin hyvin monisyinen ja laaja-alainen konsepti, mutta tässä opinnäytetyössä keskitytään nimenomaan tuotekoulutuksen ulkoistamiseen.

Tärkeimmät edut ulkoistaessa tuotekoulutusta yritykselle ovat sen tuomat vapaus ja kontrolli. Yritys pystyy keskittymään täysin resurssein omaan ydinosamiseensa ilman häiriötä tukiprosesseihin liittyvistä järjestelykysymyksistä. Yrityksen koulutuskompetenssin kehittäminen helpottuu, kun ulkopuolinen organisaatio vastaa koulutuksen toteutuksesta ja organisoinnista. Tärkeänä komponenttina myös uusien ominaisuuksien tai päivitysten integrointi koulutukseen helpottuu.

Taloushallinnon näkökulmasta koulutukseen liittyvät kustannukset pienenevät ja/tai rahalle saadaan enemmän vastinetta kuin aikaisemmin, koska ennen yrityksen järjestämä ja hallinnoima koulutus on tehostunut ja se on jalostettu maksimoimaan sen hyötykapasiteetti. Kustannukset pystytään kohdentamaan paremmin sekä koulutuksen tehokkuutta pystytään seuraamaan soveltuvalla mittaristolla kuten esimerkiksi myydyin tuotekoulutuksen vaikutuksella liikevaihto/asiakas -tunnuslukuun. (Hale 2006, 12.)

### 1.3 Tutkimuksen tarkoitus ja metodit

Tämän opinnäytetyön päämäärä on pyrkiä luomaan realistinen ja todenmukainen liiketoimintakonsepti, joka perustuu yrityksen tuotekoulutuksen ulkoistamiseen. Lähtökohtana on intuitiivisen induktion kautta luotu hypoteettinen malli, jonka pohjana ovat perusolettamat. Näiden olettamien todentaminen tai kumoaminen empiirisen tutkinnan kautta synnyttää asteittain realistisen ja toimivan liiketoimintamallin. On myös mahdollista, että jos tärkeimmät perusolettamat voidaan todistaa virheellisiksi, tarkoittaa se koko liiketoimintakonseptin epäonnistumista ja/tai mahdottomuutta.

Tutkimustuloksissa ja analyysissa on tarkoitus keskittyä konseptin tarkasteluun koulutusorganisaation näkökulmasta. Päämääränä on synnyttää toimiva konsepti, joka keskittyy koulutusorganisaation toimintaa koskeviin seikkoihin ja lainalaisuuksiin. Koska kyse on palvelun ulkoistamisesta sekä ulkoistamissuhteen tarkastelusta, on todennäköistä, että tutkimustuloksista ilmenee asioita, joita myös ulkoistamista harkitsevat yritykset pystyvät hyödyntämään. Näissä kohdissa mainitsen tai painotan ulkoistavan yrityksen näkökulmaa.

Mainittakoon, että tässä tutkimuksessa mainitut osapuolet, yritys ja koulutusorganisaatio, on erotettava toisistaan. Yrityksellä viitataan nimenomaisesti joko ulkoistavaan yritykseen, kontekstissa ulkoistamissuhteen isäntäpuoleen tai yritykseen, jonka toimiala ei ole koulutus. Koulutusorganisaatiolla viitataan koulutusta tai erityisesti tuotekoulutusta tarjoavaan organisaatioon, jonka ydinsäntämiseen kuuluu kouluttaminen. Koulutusorganisaatiolla tarkoitan myös kontekstista riippuen ulkoistamissuhteen renkipuolta.

Tutkimuksen pohjaksi luotujen oletusten testaaminen suoritetaan pääasiassa valituissa yrityksissä tehtyjen strukturoitujen haastatteluiden kautta. Haastatteluiden tarkoitus on kerätä tietoa valikoidun yritysten luonteesta ja ominaispiirteistä sekä suhtautumisesta konseptia kohtaan, jota voidaan käyttää edellä mainittujen olettamusten todentamiseen tai kumoamiseen. Haastattelut tehdään joko henkilöhaastatteluna yrityksissä tai puhelinhaastatteluna ennalta sovittuina ajankohtina, ja haastatteluista saatava materiaali tallennetaan ääninauhurille, josta tulokset litteroidaan kirjallista analyysia varten.

Tutkijana pyrin säilyttämään mahdollisimman objektiivisen näkökulman analysoitaviin tuloksiin, että faktat ja haastateltavien henkilöiden mielipiteet välittyvät todenmukaisina ja vääristymättöminä. Tutkimustulosten keruu sekä analysointi ovat väistämättä subjektiivisia vastausten tulkinnallisen luonteen vuoksi, mutta tutkimuksen sovellettavuuden kannalta on ensiarvoisen tärkeää pyrkiä johtopäätöksiin rationaalisen ajattelun ja perusteltujen argumenttien kautta.

Neutraaliutta pidetään haastattelijan tärkeänä ominaisuutena. Haastattelijan olisi syytä pidättäytyä mielipiteidensä ilmaisemisesta, väittelyistä sekä hämmästyistä (Hirsjärvi & Hurme 2009, 97). Haastattelijan pääasiallinen tehtävä on kuitenkin kysymysten esittäminen, muut funktiot liittyvät lähinnä keskustelun jatkamiseen tai vastausten riittävyteen liittyviin lyhyisiin palautteisiin. Turhaa kommentointia tulee välttää ja ilmaukset on syytä muotoilla mahdollisimman neutraaleiksi (Hirsjärvi & Hurme 2009, 109).

Tässä tutkimuksessa käytävät haastattelut on rakennettu lähtökohdaltaan melko strukturoiduksi tai standardisoiduksi, että tutkija/haastattelija vaikuttaa mahdollisimman vähän saatuihin vastauksiin. Strukturoidun haastattelun funktiona on myös vertailukelpoisuus eri kohteiden välillä ja tutkimuksen validiteetti. Tutkimuksen perimmäinen tarkoitus on kuitenkin saada haastateltavilta esiin ajatuksia, ideoita ja mielipiteitä kylmien kyllä/ei - vastausten sijaan. Tätä kautta on myös todennäköisempää saada tuotettua uutta tietoa, joka ei tulisi ilmi täysin strukturoidusta haastattelusta.

Hirsjärvi ja Hurme (2009, 45.) luettelevat täysin strukturoidun eli lomakehaastattelun vahvuuksiksi muun muassa tilanteet, joissa halutaan testata muodollisia hypoteeseja tai testataan aiempien kvalitatiivisten tulosten yleistettävyyttä. Käytännössä tämä tutkimuksen päämäärä on luoda kvalitatiivisen tarkastelun pohjalta liiketoimintakonsepti, eräänlainen hypoteettinen malli, jota on mahdollista testata kvantitatiivisella menetelmällä (ks. luku 4.5).

## 2 ULKOISTETTU TUOTEKOULUTUS

### 2.1 Työhypoteesi

Uusi tutkittava liiketoimintakonsepti, tuotekoulutuksen ulkoistaminen, on rakennettu seuraavien olettamusten pohjalta. Olettamusten paikkansapitävyyden verifiointi tai kumoaminen vahvistaa edellytykset konseptille.

#### I. Tuotetta on vaikea käyttää

Tuote tai palvelu, johon liittyvää koulutusta yritys ulkoistaa, on käyttöominaisuuksiltaan hienostunut ja sen tehokas käyttö ja/tai käyttö ylipäänsä vaatii loppukäyttäjältä erityistä koulutusta.

## II. Tuotekoulutus on tukiprosessi

Tukiprosessin määritelmä on ydinprosessia avustava ja sille edellytyksiä luova sekä sen mahdollistava toiminto (Karvonen 1999 sit. Ahlgren 2001, 13). Tuotekoulutus ei kuulu yrityksen varsinaiseen ydinosaan ja yritys on halukas tehostamaan omaa toimintaansa ulkoistamalla tuotekoulutuksen ulkopuoliselle organisaatiolle, jolloin pääpaino siirtyy itse koulutuksen toteutuksesta yhteistyösuhteen hallinnoimiseen.

## III. Yritys on keskisuuri ja sillä on valmis asiakaskunta

Yritykset, joille tuotekoulutuksen ulkoistamista voidaan tarjota, ovat keskisuuria ja niillä on olemassa valmiit asiakaskunnat. Tässä tapauksessa yritysten koolla viitataan pääasiallisesti yrityksen asiakaskuntaan. Suurilla yritysorganisaatioilla tuotekoulutus on kehittynyt osaksi ydinosaa ja se on integroitu niin tehokkaasti osaksi yrityksen tarjoomaa, että sen ulkoistamiselle ei ole tarvetta tai edellytyksiä. Pienillä yrityksillä ei vastaavasti löydy resursseja ulkoistaa omaa tuotekoulutustaan. On mahdollista, että liikevaihdon keskiarvolla yrityksellä on vain muutama asiakas, joille ko. yritys tuottaa palvelua tai tuotetta, mutta tässä skenaariossa tuotekoulutuksesta saatava tuotto ei ole riittävä kannattavan liiketoiminnan näkökulmasta.

## IV. Yritys on valmis tarvittaessa nostamaan koulutuksen hintaa

Ellei koulutuksen hinta ole riittävän korkea, jotta se olisi kannattavaa, on yritys valmis nostamaan hintatasoa. Hintajousto tapahtuu kuitenkin niissä rajoissa, missä se ei vaikuta oleellisesti koulutuksen myyntiin.

Hintajouston määrä riippuu erityisesti tuotteen luonteesta. Jos tuote on helposti korvattavissa vastaavalla tuotteella, vaikuttaa se negatiivisesti hintajoustoon. Lisäksi, jos tuote on luonteeltaan enemmän ylellisyys kuin välttämättömyys, hinnan korottaminen vaikuttaa voimakkaasti kysyntään. Vaikutus on toimii vastaavasti myös toiseen suuntaan. (Mankiw 2008.)

## V. Tuotekoulutusta ei myydä aktiivisesti

Yritykset, jotka vastaavat tällä hetkellä tuotekoulutuksestaan itse, eivät myy ja/tai osaa myydä koulutusta loppukäyttäjille muuten kuin tuotteen mukana.

## VI. Yritys on valmis luovuttamaan asiakasrekisterinsä

Osittain kapasiteetiltaan hyödynnetyissä asiakaslistoissa on myyntipotentiaalia, mutta yritys ei halua panostaa tukiprosessiin niin paljon resursseja, että ne saataisiin kokonaisuudessaan hyödynnettyä. Ulkopuolinen koulutusorganisaatio (myöh. organisaatio) käyttää asiakasyrityksen asiakaslistoja tuotekoulutukseen liittyvässä myynnissä ja markkinoinnissa.

## VII. Koulutukseen kuluu paljon resursseja

Tuotekoulutuksen järjestämiseen kuluu runsaasti resursseja johtuen tilojen varauksista, osallistujien informoinnista ja ilmoittautumisjärjestelyistä, koulutusmateriaalista ja muista juoksevista kuluista.

## VIII. Yrityksellä ei ole päätoimisia kouluttajia

Käytännön järjestelyt vievät yrityksissä erityisesti aikaa niiltä työntekijöiltä, joilla koulutus ei kuulu heidän varsinaiseen toimenkuvaansa mutta jotka ovat hoitaneet koulutusta muiden työtehtävien ohessa. Nämä henkilöt ovat yrityksissä tuotteiden ja palveluiden asiantuntijoita, jotka hallitsevat ominaisuudet parhaiten, mutta eivät ole parhaita mahdollisia kouluttajia tai he eivät ole saaneet varsinaista koulutusta kouluttamiseen/opettamiseen.

## IX. Koulutuksesta ei kysytä palautetta tai sitä ei hyödynnetä

Tuotekoulutuksen laadukkuus ja saatavuus vaikuttavat suoranaisesti asiakasmyyntiin sekä asiakasuskollisuuteen. Tuotekoulutuksesta ei kysytä palautetta osallistuneilta käyttäjiltä, eikä koulutusta varten ole luotu varsinaista käyttäjille räätälöityä koulutusohjelmaa. Koulutuksen kehittäminen (tuotteistaminen ja myöhemmin sertifiointi) luovat koulutukselle lisäarvoa ja mahdollistavat myös paremman tuoton koulutuksen järjestämisestä.

## X. Riskipainotteinen tulonjako

Viimeisenä osana on tulonjako eli liiketoimintakonseptin taloudellinen toteutuminen. Asiakasyritys tulee saamaan osan tuotekoulutuksen tuotosta, mutta suurin osa menee organisaatiolle. Tämä korvaus on vastike tuotekoulutukseen liittyvästä rekrytoinnista, organisoinnista sekä kehitystyöstä. Kyseessä on siis ns. riskipainotteinen tulonjako.

## 2.2 Käytännön toteutus ulkoistamisessa

Ulkoistamissuhteen luonne riippuu pitkälti yrityksen tarjoaman tuotteen luonteesta.

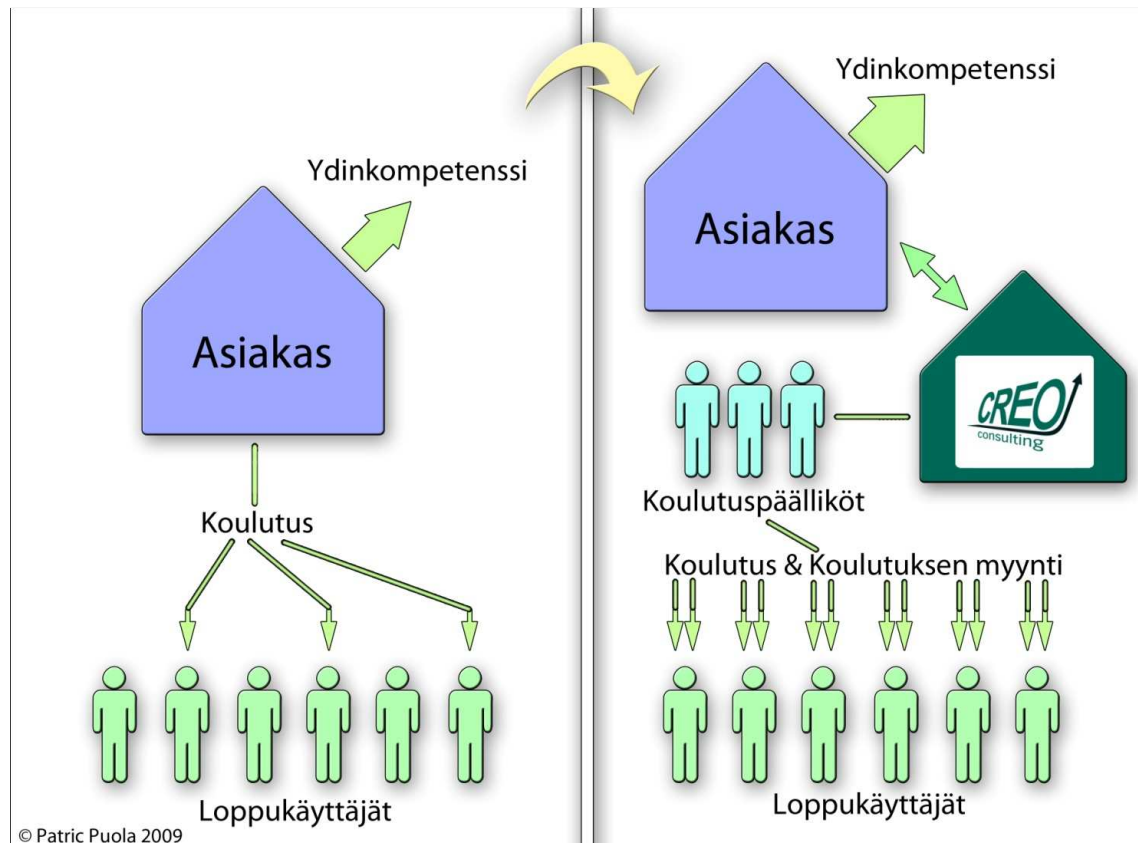
Yritysten välisessä toiminnassa on Karjalaisen, Haahtelan, Malisen, ym. (2004, 9.) mukaan kaksi ääripäätä: markkinasuhde, jossa yritys ostaa tarvitsemansa tavarat ja palvelut suoraan toisilta yrityksiltä, ja integraatio, jossa tuotantovälineet ovat yrityksen omistuksessa. Viime vuosikymmenten aikana näiden kahden väliin on kuitenkin yleistynyt joukko yhteishallintorakenteita.

Tavaroille ja palveluille, joita tuotetaan yleiskäyttöisten resurssien avulla, on yleensä toimivat markkinat, jotka toimivat vaihdannan kanavana. Yhteishallintorakenteen tai integraation suosiminen riippuu resurssien erikoistuneisuudesta ja rakenteen pysyvyyteen vaikuttaa vaihdannan toistuvuus. (Karjalainen ym. 2004, 9.)

Tuotekoulutuksen näkökulmasta siis tuotteen vakioitumisaste ja päivitystiheys (päivitysfrekvenssi) vaikuttavat siihen vaihdantasuhteeseen, joka muodostuu yrityksen ja koulutusorganisaation välille. Yritys, jonka tuote tai palvelu päivittyy jatkuvasti, joutuu olemaan tiiviimmässä kontaktissa ulkopuolisen kouluttajan kanssa kuin toinen yritys, jonka tuote on pitkälle vakioitu ja jota harvoin päivitetään.

Tuotekoulutuksen ulkoistamisprosessi voidaan käytännössä jakaa 4 toiminnalliseen päämäärään:

1. Yritys keskittyy ydinosaamiseensa ja ulkoistaa tuotekoulutuksensa ulkopuoliselle koulutusorganisaatiolle (KUVA 2.)
2. Koulutusorganisaatio ottaa hoitaakseen kaikki tai osan tuotekoulutuksen prosesseista
  - a) Koulutuksen toteutus
    - Kouluttajien rekrytointi
    - Tilavuokraus
    - Koulutusmateriaalit
  - b) Koulutuksen myynti
    - Yrityksen asiakasrekisterin potentiaali hyödynnetään tuotteisiin liittyvän koulutuksen markkinoinnissa ja myynnissä
  - c) Koulutuksen kehittäminen
    - Tuotteistaminen
    - Palautejärjestelmä
3. Koulutuksen laadukkuus tehostuu ja asiakasuskollisuus paranee
4. Asiakkaalle syntyy lisäarvoa sekä yritys parantaa tulostaan



Kuva 2. Yrityksen resurssien käytön tehostaminen

### 2.2.1 Kouluttajien valmiudet

Yksi tuotekoulutuksen ulkoistamisen suurimpia hyötyjä ovat ammattilaiskouluttajat, jotka hoitavat varsinaisen asiakkaiden koulutuksen. Oletettavasti yrityksissä tuotekoulutuksesta vastaavat monesti asiantuntijatehtävissä toimivat henkilöt, joilla tuotekoulutus on enemmän sivutoimenkuva. Asiantuntija osaa todennäköisesti koulutettavan tuotteen ominaisuudet ja käytön paremmin kuin kukaan muu, mutta hän ei ole välttämättä paras henkilö kouluttamaan asiakkaita, koska hänen erikoisosaamisensa keskittyy muualle.

Tuotekoulutuksessa on tarkoitus perehdyttää asiakas johonkin tuotteen osa-alueeseen. Koulutusohjelmat luodaan siksi mahdollisimman helposti lähestyttäviksi, että asiakas saa koulutuksesta mahdollisimman paljon irti. Tämä tarkoittaa sitä, että tärkeimpiä asioita painotetaan tuotteen käytössä, kun taas tarkemmat yksityiskohdat jätetään enemmän taka-alalle. On myös yleistä modularisoida isoa koulutusohjelmatarjontaa. Tarkoituksena on antaa asiakasyritykselle mahdollisuus koota esimerkiksi ohjelmiston eri osa-alueista omille työntekijöilleen soveltuvien kokonaisuuksien.

Kaikki nämä ominaisuudet yhdistyvät ammattikouluttajassa. Hän on tuotteensa asiantuntija sekä hän on pedagogisen koulutuksen saanut ammattilaiskouluttaja. Ammattilaiskouluttaja

keskittyy vain ja ainoastaan asiakkaan/loppukäyttäjän perehdyttämiseen, jolloin hänen koulutustehokkuutensa on parempi kuin yrityksen työntekijällä.

## 2.3 Ansaintamalli

Koulutusorganisaation ansaintamalli perustuu ulkoistavan yrityksen tuotekoulutuksesta saatavaan tuloon asiakkailta tai itse yritykseltä.

### 2.3.1 Ansaintamallin skenaariot

Ansaintamalli toteutuu 3:n eri skenaarion kautta:

Skenaario A (Räätälöidyt ratkaisut):

Tuotekoulutus myydään asiakkaalle tuotteen tai ratkaisun yhteydessä projektiluonteisesti, jolloin sille on määritelty oma hinta. Koulutusorganisaatio toteuttaa koulutuksen ja koulutuksesta saatu tulo jakautuu yrityksen ja kouluttajaorganisaation kesken sopimuksen mukaisesti. Näissä tilanteissa tuotekoulutus myydään tuotteen yhteydessä, koska usein räätälöitävissä ja korkeasti integroituvissa ratkaisuissa asiakkaan on mahdoton ottaa tuotekokonaisuus käyttöön ilman tarvittavaa koulutusta. Lisäkoulutuksen myynti on mahdollista.

Skenaario B (Vakioidut tuotteet):

Yritys myy tuotteita asiakkaille ja ulkoinen koulutusorganisaatio myy asiakasrekisterin perusteella heille lisäksi tuotekoulutusta. Koulutuksen hinnoittelu perustuu yleensä valmiisiin koulutuspaketteihin tai moduuleihin, jotka useimmiten keskittyvät tuotteen johonkin osa-alueeseen riippuen paljolti tuotteen luonteesta. Peruskoulutuksen myyminen erikseen on mahdollista tässä skenaariossa, koska korkeasti vakioitujen ja standardisoitujen tuotteiden normaali käyttö ei välttämättä vaadi koulutusta, mutta tehokas käyttö tai nopea käyttöönotto vaatii. Lisäkoulutuksen myynti on mahdollista.

Skenaario C (Workshopit, pitkälle vakioidut tuotteet):

Koulutusorganisaatio järjestää yrityksen kustannuksella avoimia tuotekoulutusworkshoppeja tai -seminaareja, jotka ovat käyttäjille ilmaisia. Tuotekoulutuksesta aiheutuvat kulut yritys on ottanut huomioon tuotteen hinnoittelussa. Workshop-mallin mukainen koulutustoiminta on mahdollista, kun tuote on kaikille asiakkaille sama, jolloin myös tuotteeseen liittyvä peruskoulutus on sama. Lisä- tai syventävän koulutuksen myyminen on kuitenkin mahdollista.



joko yrityksen kautta koulutusorganisaation toteuttamana tai suoraan koulutusorganisaation kautta.

Myös yhdistelmät skenaarioista A ja B ovat mahdollisia.

## 2.4 Asiakasprofiili

Asiakasprofiilin määrittely antaa työkalut kahteen tarkoitukseen. Ensinnäkin, on mahdollista tunnistaa yhteiset tekijät sellaisten yritysten väliltä, joille tuotekoulutuksen ulkoistaminen on mahdollista ja/tai kannattavaa. Liiketoimintakonseptin asiakkaille saadaan tavallaan yhteinen nimittäjä, jota on mahdollista käyttää esimerkiksi uusasiakashankinnassa. Toiseksi, saadaan selkeät kriteerit niille yrityksille, joiden ei kannata ulkoistaa omaa tuotekoulutustaan. Riippuen tietenkin kriteerien soveltuvuudesta alalle ja virhemarginaalista, pystytään jonkin asteisella varmuudella antamaan ulkoistamiselle tarkempi ennuste. Yritysten hyöty tässä ovat ne resurssit, joita kuluu vastaavan järjestelyn mahdollisuuksien tutkimiseen.

Asiakasprofiilin avainkohtina toimivat työhypoteesin mukaiset väittämät (ks. luku 2.1). Väittämien vahvistaminen tai kumoaminen antavat asiakasprofiilille sen määritelmän. Väittämien vahvuus vaikuttaa väittämän yleistettävyyteen ja sitä kautta asiakasprofiilin määritelmän painoarvoon.

## 2.5 Kilpailu

Potentiaalisten kilpailijoiden määrittely on tärkeää, ei markkinatilanteen kartoittamisen kannalta vaan uuden liiketoimintakonseptin tutkinnassa. Jos kilpailijoita on olemassa, voidaan melko suurella varmuudella todeta, että konsepti toimii ainakin jossain muodossa. Kun kilpailua on havaittavissa, on tärkeää selvittää, millä tapaa konseptia sovelletaan kilpailijoiden toimesta. Silloin konseptista saadaan heti toimintavalmis malli ja voidaan siirtyä suoraan sen parantamiseen ja kehittämiseen. Potentiaaliset kilpailijat voidaan jakaa karkeasti kahteen ryhmään: aktiiviset ja passiiviset kilpailijat.

Aktiivisten kilpailijoiden ryhmään kuuluvat kaikki organisaatiot ja yritykset, joiden ydinkompetensseihin voidaan lukea erilaisten koulutusten organisointi ja myynti. Aktiivisen kilpailijan avainkriteeri on myös se, että yritys tarjoaa tätä palvelua aktiivisesti.

Passiivisia kilpailijoita ovat erilaiset yritykset ja instituutiot, joilla on valmiudet ja kyvykkyys toteuttaa tuotekoulutuksen ulkoistaminen ja myynti yritysasiakkaille, mutta eivät kuitenkaan aktiivisesti hae asiakkaita tähän tarkoitukseen.

### 3 HAASTATTELUT

Seuraavassa osiossa käyn läpi viisi haastattelua, jotka ovat tämän opinnäytetyön pääasiallinen tutkimusmateriaali. Ennen jokaista haastattelua, kuvaan yrityksen toimenkuvaa ja toimintaa lyhyesti, mikä antaa tarvittavan viitekehyksen haastattelulle.

Haastatteluissa ilmenevät asiat ovat siinä järjestyksessä, jossa niitä kysyttiin. Haastatteluiden kysymykset käytiin samassa järjestyksessä (LIITE 1.) kuin alustavasti oli suunniteltu. Itse haastateltava vaikutti eniten haastatteluiden laajuuteen ja niistä saatuun tiedon määrään.

Jokainen haastateltava vastasi kysymyksiin oman yrityksensä näkökulmasta, joten yksittäisiä vastauksia ei voida yleistää. Yhteenveto ja kokoava analyysi löytyvät seuraavasta osiosta (ks. luku 4).

#### 3.1 Anygraaf oy

##### 3.1.1 Yrityksen taustatiedot

Anygraaf Oy on 1996 perustettu suomalainen sisällön ja julkaisutuotannon hallintaan keskittyvien ohjelmistojen kehittäjä. Anygraaf Oy:llä on toimistot Helsingissä ja Turussa, ja se tuottaa palveluita, myyntiä sekä tuotetukipalveluita sen ruotsalaisen tytäryhtiön, Anygraaf Ab:n, kautta. Jälleenmyyjät Saksassa, Tanskassa ja Norjassa tuottavat lisämyyntiä sekä tuotetukipalveluita. Euroopassa on noin 8000 lisensoitua Anygraafin tuotteiden käyttäjää yli 125 organisaatiossa. (Linkedin 2009.)

##### 3.1.2 Haastattelu

Haastateltavana oli Hannu Inberg, Anygraafin toimitusjohtaja.

Anygraaf suunnittelee ja valmistaa ohjelmistoja pääasiassa julkaisualalle ja graafiseen teollisuuteen. Ohjelmistot käsittävät sisältöhallintaa, ilmotusten myyntiä, vastaanottoa, varaamista, markkinointia sekä tilaajatoimintoja kuten lehden tilauksia ja tilausten markkinointia. Yrityksellä on sisällönhallinnassa 80 prosentin markkinaosuus ja kaupallishallinto-orientoituneissa ohjelmistoissa noin 50 prosenttia.

Anygraafilla tuotekoulutus on erillisesti myytävä kokonaisuus, mutta sen myynti tapahtuu muun liiketoiminnan ohessa. Yrityksessä on tällä hetkellä 3 henkilöä, jotka pääasiallisesti

hoitavat myyntitehtäviä, mutta heiltä ei vaadita erityistä myyntikoulutusta vaan asiantuntemusta IT-puolesta sekä asiakkaiden toimialoista.

Tuotekoulutusta on aiemmin yritetty ulkoistaa muutamaan kertaan, joten tuotekoulutus nähdään yrityksessä enemmän tukiprosessina kuin ydinliiketoimintana. Ulkoistamiskokeilujen onnistuminen on ollut vaihtelevaa ja johtanut lopulta siitä luopumiseen.

Anygraafin tuotekoulutus tapahtuu 95-prosenttisesti asiakkaan tiloissa heidän omissa järjestelmissään ja ympäristössään. Anygraafin toimintamalli perustuu heidän omana preferenssinään siihen, että he kouluttavat asiakasyrityksen sisälle oman koulutusorganisaation, joka jatkaa tuotteen kouluttamista alati vaihtuvalle henkilökunnalle. Silloin myös nämä koulutushenkilöt pystyvät ottamaan helpommin huomioon yrityksen omat toimintatavat ja päätökset. Tämä järjestely on ollut tehokasta myös resurssien kannalta, koska pääpaino järjestelystä on asiakkaalla ja koulutusmateriaali on hyvin pitkälle vakioitua, jolloin räätälöinti on melko harvinaista ja sitä toteutetaan vain asiakkaan erityisestä pyynnöstä. Myöskin tuotekoulutusmateriaali toimitetaan asiakkaalle sähköisessä muodossa joten materiaalin painamisesta ei synny kuluja.

Tuotekoulutuksen palautejärjestelmä on tällä hetkellä melko epäsäännöllistä. Osa kouluttajista kerää palautetta omaa käyttöä varten ja koko palautejärjestelmä keskittyy enemmän koko projektille ja sen käyttö on epäsäännöllistä.

Tämän tutkimuksen työhypoteesimallin mukaisessa mallissa Inberg näkee muutamia asioita, jotka täytyy ottaa huomioon heidän kaltaisensa yrityksen kanssa. Inbergin mukaan suurin kompastuskivi on se, että samoilla resursseilla, jotka kuluisivat ulkopuolisen koulutusorganisaation kouluttajien perehdyttämiseen, pystyisivät he kouluttamaan paljon enemmän loppukäyttäjiä. Myöskään pelkkä tuotetuntemus ei riitä, koska ko. toimialasuuntautunut ohjelmisto integroituu yritykseen syvälle ja ohjelmisto päivittyy jatkuvasti, ja tietoja täytyy myös päivittää sekä tuntea tarkasti asiakkaan toimiala tehokkaan tuotekoulutuksen toteutumiseksi. Myöskin "yks peluri projektissa lisää" ja siitä aiheutunut tulonmenetys ei ole havaittu Inbergin mukaan positiiviseksi tai kannattavaksi.

Anygraafin onnistunut tilapäinen ulkoistamisprojekti (kts. ulkoistamisen määritelmä s.4) tapahtui, kun loppuasiakas opasti ulkoista koulutusorganisaatiota omista toimintamalleistaan 2 kuukautta, jonka jälkeen Anygraaf koulutti organisaatiota omista tuotteistaan 8 päivää, jonka pohjalta koulutusorganisaatio toteutti 1900 koulutuspäivää.

Anygraaf on myöhemmin yrittänyt vastaavanlaista liiketoimintaa koulutusalan toimitsijan kanssa, mutta järjestely ei ollut kannattavaa Anygraafille, eikä koulutusorganisaatiolle.

Ongelmaksi nousi se, että ohjelmisto ei ole rittävän vakioitua käyttötavoiltaan. Käytännössä ohjelmisto, jolla on vain "yksi oikea tapa" tehdä asiat, on mahdollista kouluttaa nopeasti ja tehokkaasti, mutta monipuolinen ohjelmisto, jossa käyttäjällä on mahdollista toteuttaa asiat monella tapaa on hankalampi kouluttaa ulkopuolisen organisaation kautta.

Inberg mainitsi ulkoistamiskonseptin selkeimmäksi vahvuudeksi ammattikouluttajan mahdollisen pedagogisen koulutusvalmiuden, jota heidän omilla jopa 15 vuotta kouluttaneilla kouluttajilla ei ole. Muuten alalla ohjelmisto integroituu niin vahvasti asiakasyritykseen, että tarvetta erillisten tilojen tai muiden fasilitteettien järjestämiselle ei ole.

Em. ulkoistamisprosessi on ollut kokeilussa aiemmin Anygraafilla ja Inbergin mukaan hanke epäonnistui. Toimialaorientoituneessa ohjelmistossa jonka ympärillä "-- kaikki sun toimijat on niinkun toimialaeksperttejä --" on hankala kouluttaa ulkopuolisesta kouluttajasta valmista. Prosessi vaatii niin suuren määrän aikaa ja sitoutumista sellaiselta henkilöltä, joka ei toimialaan liittyvää työtä vakituisesti tee, että halukkaita tai edes soveltuvia ihmisiä on lähes mahdoton löytää.

Konseptin onnistumismahdollisuuksista Inberg antaa IT-alalle yleisesti melko hyvät mahdollisuudet, mutta graafiseen teollisuuteen keskittyvällä IT-toimitusalalla mahdollisuudet eivät ole niin hyvät. Kaiken kaikkiaan konseptilla on olemassa potentiaalia, koska Anygraaf on sitä aikansa onnistuneesti käyttänyt. (Inberg, haastattelu, 14.12.2009)

## 3.2 Snoobi oy

### 3.2.1 Yrityksen taustatiedot

Snoobi Oy on kotimainen Online Business Intelligence -toimintaan (OBI) keskittynyt ohjelmistopalveluyritys, jonka tehtävä on tukea asiakkaiden liiketoimintaa, markkinoinnin ja myynnin analysointia, suunnittelua ja päätöksentekoa. Snoobi Oy:n tuotteet ja palvelut perustuvat Snoobi-ohjelmistoalustaan, jonka avulla asiakasyritysten keskeisiä verkkotoimintoja seurataan kokonaisvaltaisesti.

Snoobi Oy on perustettu kesällä 2004, josta lähtien liiketoiminta on ollut voimakkaassa kasvussa. Innovatiivisen ja kustannustehokkaan tuotteen ansiosta Snoobi Oy on nopeasti saavuttanut markkinajohtajan aseman verkkotoiminnan mittaamisessa Suomessa. (Snoobi 2009.)

### 3.2.2 Haastattelu

Haastateltavana oli Pekka Koskinen, Snoobin hallituksen puheenjohtaja ja teknologiajohtaja.

Snoobi Oy tuottaa selainpohjaista kävijäseurantajärjestelmää. Seurantajärjestelmän avulla asiakasyritys pystyy seuraamaan esimerkiksi omien sivujen toimivuutta ja kävijöiden käyttäytymistä. Lisäksi järjestelmä kerää tietoa kävijöistä ja heidän edustamistaan yrityksistä. Sitä minkä linkkien kautta he ovat sivuille päässeet sekä erilaisten banneri- ja googlemainosten purevutta pystytään myös seuraamaan. Järjestelmää käyttää Koskisen mukaan noin 2000-3000 yritystä.

Snoobin asiakaskuntaa ei pysty rajaamaan toimialan tai yrityksen koon perusteella. Käytännössä kaikki yritykset, joilla on kotisivut, mikä kattaa valtaosan tämän päivän yrityksistä, ovat vähintään potentiaalisia asiakkaita. Järjestelmän käyttöönotto riippuu Koskisen mukaan pääasiassa päättäjistä yrityksen sisällä, ja siitä että haluavatko he kehittää omaa toimintaansa kotisivujen kautta.

Snoobi-seurantajärjestelmä myydään pääasiassa johtavalle tai toiminnanjohtamisen tasolle jokapäiväiseen käyttöön sen reaaliaikaisen seurantamahdollisuuksien ansiosta. Yhteyshenkilöt järjestelmän hankinnassa ovat yrityksen koosta riippuen toimitusjohtajasta internet-markkinoinnin osaston webmasteriin tai markkinapäällikköön.

Snoobi Oy:ssä tuotteeseen kuuluu aina mukaan peruskoulutus. Peruskoulutuksen lisäksi Snoobi tarjoaa myös asiakkailleen starttipakettia, joka sisältää yrityskohtaista konsultointia usein miten noin 3 tunnin pituisena koulutuskertana. Starttipaketissa käytännössä Snoobin kouluttajat järjestävät asiakkaan tiloissa koulutusseminaarin, jonne voi asiakkaan puolesta tulla niin paljon väkeä kuin mahdollista.

Koulutuksesta vastaavat henkilöt ovat pääasiassa yrityksen asiantuntijoita, mutta suurin osa heidän ajastaan kuluu koulutuksien toteutukseen. Kouluttajat myös markkinoivat tuotetta koulutuksen ohessa.

Asiantuntijat ovat pääsääntöisesti lähtöisin yrityksen myyntitiimeistä, joten heillä on jo melko vahva pohja myyntitoimintaan. Ulkopuolelta rekrytoitavilta asiantuntijoilta/kouluttajilta vaaditaan kokemusta puhelinmyynnistä. Koskisen mukaan se ei saa olla vierasta. Tuotekoulutus mielletään Snoobilla ehdottomasti osaksi ydinliiketoimintaa. Snoobi-käyttäjäseurantaohjelmiston suurimpia ongelmia Koskisen mukaan on se, että ihmiset ottavat tuotteen käyttöön, mutta eivät osaa käyttää sitä ainakaan niin hyvin kuin mahdollista. Sen vuoksi tuotekoulutus on Snoobilaisille tärkeä asia.

Mikäli koulutus järjestetään Snoobin tiloissa, assistentit huolehtivat käytännön järjestelyistä kuten kahvitteluista, ilmottautumisvahvistuksista ja ihmisten opastuksesta tiloissa. Vastaavasti asiakkaan tiloissa toteutettu koulutus siirtää vastuun käytännön järjestelyistä asiakkaalle.

Tuotekoulutukseen kuluvat resurssit ovat Koskisen mukaan melko vähäiset, aika on tässä tärkein komponentti joka koostuu valmisteluista, itse koulutuksesta, palautekyselyistä ja palautteen prosessoinnista. Mahdollinen koulutusmateriaali toimitetaan sähköisenä ja myöskin palautekyselyt toimivat webin kautta. Koulutusohjelmat ovat hyvin pitkälti vakioituja.

Ulkoistamiskonseptin ensivaikutumat toivat Koskiselle monta huomioimisen arvoista asiaa mieleen. Esille nousivat seikat koulutusorganisaation vahvasta integraatiosta yrityksen tuotteeseen ja toimintatapoihin. Koulutusorganisaation pitäisi tuntea läpikotaisin tuotteenkäyttötavat ja ominaisuudet sekä asiakkailta saatava palaute sekä tyypillisten asiakkaiden käyttötottumukset. Tärkeä palautteen osa on myös nonverbaalinen viestintä kuten eleet ja tunteet joita koulutettavilta loppukäyttäjiltä välittyy. Koskisen mukaan näistä välittyvät parhaiten suurimmat ongelmat, joiden kanssa asiakkaat tuskailevat sekä ideat, joiden pohjalta kehitystä viedään eteenpäin. Kaiken kaikkiaan tuotekoulutus koetaan tärkeäksi eikä sitä haluta ulkoistaa.

Ulkoisen koulutusorganisaation mukaantulo aiheuttaisi etääntymistä loppukäytöstä ja ensikäden tieto kehityksestä ja asiakkaan tuntemisesta heikentyy. Myöskin pieniä tulonmenetyksiä on odotettavissa.

Koskisen mukaan yrityksessä, joka ei ole varsinaisesti tuotekehitysorganisaatio tai esimerkiksi myy Microsoftin lisenssejä tai vastaavaa, tuotekoulutuksen ulkoistaminen voisi olla järkevää.

Jos Snoobi olisi ulkoistamassa ja se avaisi koulutusorganisaatiolle oman asiakasrekisterinsä, se haluaisi, että myynnissä painotettaisiin tiettyjä asioita ja tiettyjä asioita ei, mutta pääasiassa myynnissä pitäisi huolehtia siitä, ettei asiakkaalta yritetä vain saada maksimaalista hyötyä jokaisen toimitsijan toimesta, mikä saattaisi aiheuttaa asiakkaissa tyytymättömyyttä.

Tuotekoulutuksen ulkoistamisessa on yrityksestä riippuen erilaisia hyötytekijöitä, mutta skaalautuvuus on, kuten missä tahansa ulkoistamisessa, vahvimpia hyötyjä ulkoistamissuhteessa. Jos tuotekoulutus ei ole osa ydintä, se voidaan antaa ulkopuoliselle organisaatiolle, jolloin skaalautuvuutta voidaan hyödyntää esimerkiksi koulutustapahtumien toistumisfrekvenssissä.

Ulkoisella koulutusorganisaatiolla on mahdollisuuksia tuottaa laadukasta palvelua ja hyötyä ulkoistavalle yritykselle, jos sillä on tilat, keskeinen sijainti, tunnettavuus ja laitteisto kunnossa. Konseptilla on Koskisen mukaan melko hyvät mahdollisuudet ottaen huomioon, että lähes vastaavaa toimintaa harjoittavat muun muassa FC Sovelto ja Tieturi.

Snoobi on yrittänyt aiemmin ulkoistaa myös uusasiakashankintaa ulkopuoliselle toimitsijalle. Ensimmäisenä kärsivät laatu sekä myynti, joka putosi viidesosaan siitä, mitä se oli vielä silloin, kuin Snoobi hoiti vastaavat toimet itse. Koskinen pohti myös sitä vaihtoehtoa, että heillä on vain mahdollisesti korkeat vaatimukset, mutta kokeilu ei tuottanut lähellekään toivottua tulosta. Snoobi on kaiken kaikkiaan monella eri alalla kokeillut ulkoistamista, mutta niissä on aina kohdattu ongelmia.

Jos tuotekoulutuksen ulkoistamisessa pystyttäisiin säilyttämään sama laatu tai jopa parantamaan sitä, silloin se olisi Snoobille potentiaalinen toimintamalli, mutta se tarkoittaisi käytännössä sitä, että ulkopuolisten kouluttajien pitäisi osata käyttää Snoobia paremmin kuin heidän omat asiantuntijansa, joka Koskisen mukaan on liikaa vaadittu. (Koskinen, haastattelu, 24.11.2009)

### 3.3 Friends technology oy

#### 3.3.1 Yrityksen taustatiedot

Friends Technology Oy on jo vuodesta 1988 lähtien kehittänyt integraatiotuotetta parantaakseen yritysten tuottavuutta. Kehityksen takana on sitoutunut henkilökunta. Friends Technology Oy:n omistavat yrityksen omat asiantuntijat sekä kotimaiset yhtiöt Eqvitec Partners ja IT Venture Development. Asiakkaat edustavat eri toimialojen yrityksiä ja niitä yhdistää halu kehittää toimintaansa.

Valtaosa Friendsin henkilökunnasta työskentelee integraatiokehityksen parissa. Integraatioarkkitehdit, suunnittelijat, kehittäjät ja toteuttajat ovat motivoituneita ja työhönsä sitoutuneita järjestelmä- ja B2B -integraation asiantuntijoita. Yrityksellä on Helsingin lisäksi toimipaikka Saksan Münchenissä ja Yhdysvaltain Texasissa. (Friends Technology 2009.)

#### 3.3.2 Haastattelu

Haastateltavana oli Sami Tähtinen, Friends Technologyn teknologiajohtaja.

Friends technology -tuoteperhe on toimistotuote, jonka tarkoituksena on helpottaa järjestelmäintegraatioprojekteja. Tyypilliset asiakkaat ovat yrityksiä, joilla on lukuisia erilaisia järjestelmiä toimintansa tukena; toiminnanohjausjärjestelmiä, asiakkuudenhallintajärjestelmiä, HR-järjestelmiä ynnä muita. Friends-tuoteperhe perustuu Microsoft-teknologioille ja se auttaa asiakasyritystä saamaan omat eri ikäiset järjestelmänsä kommunikoimaan asiakkaiden ja muiden toimitsijoiden järjestelmien kanssa ja keskenään automatisoidusti.

Suurin osa Friendsin asiakkaista toimii Suomessa, ne ovat keskisuuria yrityksiä toimialariippumattomasti. Suurimpia asiakkaita tällä hetkellä ovat muun muassa YIT, Eltel, Neste, Teboil ja isot kaupan alan yritykset. Asiakaskunnasta löytyy myös yrityksiä, joilla on paljon liikkuvaa työvoimaa kuten Porin Energia ja Vantaan Energia. Kaiken kaikkiaan heillä on hyvin kattava kirjo asiakkaita eri toimialoilta, joita Suomessa on tällä hetkellä noin 50 yritystä.

Tuote on käytännössä yrityksen palvelinhuoneessa pyörivä "black box", joka mahdollisimman näkymättömästi nopeuttaa liiketoimintarposesseja, vähentää manuaalista työtä ja mahdollistaa uusia tuote- tai palvelukonsepteja. Tuote hyödyntää yrityksen olemassa olevaa sovelluskantaa huomattavasti tehokkaammin. Tuote myydään perinteisesti liiketoiminnalle, mutta se otetaan käyttöön osana IT:tä.

Friends Technology Oy:ssä tehtiin vuonna 2004-2005 iso tuoteuudistus, jossa uudelleenrakennettiin tuotteet käyttäen Microsoftin teknologioita. Samaan aikaan Friends alkoi lähestyä erilaisia Microsoft-kentässä toimivia kumppaneita. Siinä vaiheessa selvisi, että Suomessa on erittäin hyviä Microsoft-tuotteiden kouluttajia. Yhteydenotto oli loogista, sillä Friends Technology Oy:ssä tuotekoulutus ei ole osa ydinbisnestä ja tänä päivänä FC Sovelto hoitaa käytännössä Friendsin tuotekoulutuksen.

Käytännössä varsinaista tuotetta ei kouluteta, vaan koulutusta toteutetaan osana toteutusprojekteja, workshoppeja ja ratkaisukoulutuksia. Tuotekoulutus vaatii Friendsiltä ensikäden informaatiota kouluttajille sekä heidän koulutuksensa tapahtuu Friendsin puolesta. Myös koulutusmateriaalin päivittäminen vie resursseja, mutta koko toiminto on sulautunut Tähtisen mukaan vahvasti osaksi tuotekehitysprosessia.

Tuotekoulutuksessa käytettävä koulutusohjelma, joka on kehitetty yhteistyössä FC Sovelton kanssa, koostuu parin päivän teknisestä koulutuksesta, joka antaa valmiudet tuotteiden käyttöön olettaen, että loppukäyttäjällä on valmista taustatietoa samaan aihepiiriin liittyvistä tuotteista.



Tuotekoulutuksesta kerätään palautetta koulutuskumppanin toimesta. Palautteen pohjalta tehtävä koulutuksen kehitys on osa FC Sovelton prosesseja ja Friendsillä ei ole varsinaisesti osuutta itse koulutustapahtumaan tai koulutuksen onnistumisen suuntaan. Tuotekoulutus kohdistuu silloin Friendsin suuntaan, kun koulutusmateriaalista puuttuu jotakin tai jokin asia ei tule esille koulutuksessa.

Haastattelussa esitellyn tuotekoulutuksen ulkoistamiskonseptin peruseriaatteen ovat hyvin samantyyppiset, mitä Friendsillä itsellään on käytössä, Tähtinen kommentoi. Friends on asiantuntijayritys, jonka osaaminen keskittyy nimenomaan ohjelmistokehitykseen ja projektien läpivientiin. Yritys on indetifioinut 4-5 vuotta sitten, että tuotekoulutus ei ole heidän ydinosastaan ja sen vuoksi Friends on etsinyt itselle ulkoistamiskumppanin, FC Sovelton. Konseptin lähtökohdat ovat Tähtisen mukaan hyvin tuttuja ja hyväksi koettuja.

Tähtinen korostaa järjestelyn ehdottomaksi vahvuudeksi juuri keskittymisen omaan ydinliiketoimintaan. Vuosia sitten kun Friends toteutti vielä itse tuotekoulutusta, sen osuus koko liiketoiminnasta oli hyvin pieni. "Se oli ajoittaista, satunnaista, osittain siihen liittyi tällaisia sivupiirteitä kuin järjestelyt, tilat, muonitukset, materiaalien rakentamiset -- jotka teki siitä tietyllä tavalla kannattamatonta meidän näkövinkkelistä --".

Kannattavuuden puolesta nykyinen järjestely on ollut todella hyvä ratkaisu, Tähtinen toteaa. Molemmat yritykset pystyvät keskittymään siihen, mitä parhaiten osaavat ja mikä on kannattavinta. Tietojen päivitys ja kumppanin pitäminen ajan tasalla on Tähtisen mielestä tietty haaste, joka pitää ottaa huomioon jokapäiväisessä toiminnassa. Tietty tuntuma ja tuotteen dokumentoimattomat käyttöominaisuudet pitäisi pystyä välittämään kouluttajille, jotka eivät kuitenkaan täyspäiväisesti kouluta pelkästään Friendsin tuoteperhettä.

Tulevaisuudesta kysyttäessä Tähtinen kommentoi, että ainakaan lyhyellä aikavälillä minkäänlaisia muutoksia ei ole tiedossa kasvun kannalta. Eräs uhkatekijä on se, että Friends on kansainvälinen yritys ja koulutuskumppani toimii vain Suomessa; miten se pystyy vastaamaan kansainvälistymisen tuomiin haasteisiin. Skaalautuminen ja kansainvälinen kasvu tulee todennäköisesti muuttamaan toimintamallia tulevaisuudessa, mutta lyhyellä tähtäimellä muutoksia ei ole tiedossa, Tähtinen täsmentää.

Tuotekoulutuksen ulkoistaminen voimakkaan asiantuntemuksen omaavan yrityksen tapauksessa vaatii kouluttajaorganisaatiolta hyvää teknistä osaamista ja laaja-alaista ymmärrystä ongelmakentästä, joka tuotteiden käyttämiseen liittyy. Ulkoistavan yrityksen pitää pystyä dokumentoimaan tuotteeseen liittyviä asioita ymmärrettävästi ja välittää niitä kouluttajalle, "joka on toisaalta elinehto silloin kun puhutaan tuoteorganisaatiosta", Tähtinen

korostaa. Viestintää pitää pystyä hoitamaan kouluttajan lisäksi myös loppukäyttäjien ja asiakasyritysten kanssa.

"Organisaatio joka tällaista konseptia lähtee toteuttamaan, niin täytyy kiinnittää erittäin voimakkaasti [huomiota] -- siihen, millä tavalla tän tuotteen toiminnallisuus, käyttökohde ja niin edelleen kommunikoidaan ulospäin. Se on myös siinä mielessä hyvä harjoitus, sillä koko organisaatiolla pitää olla kommunikointi kunnossa."

Tähtinen korostaa, että millä tahansa tuoteyrityksellä kommunikaatio pitää olla kunnossa, riippumatta siitä, tekeekö yritys koulutuksen itse, vai tekeekö sen ulkopuolinen taho. (Tähtinen, haastattelu, 26.11.2009)

### 3.4 Arc technology oy

#### 3.4.1 Yrityksen taustatiedot

Arc Technology Oy on strategisen henkilöstöohjauksen edelläkävijä. Toimialojensa johtavat yritykset ja organisaatiot hyödyntävät sen ratkaisuja henkilöstöjohton, liikkeenjohton ja esimiesten tarpeisiin. Arc R/T Resource -järjestelmän sähköisten prosessien innovaatioita ovat mm.:

- Master Datan hallinta ja raportointi
- Suorituksen ja osaamisen johtaminen
- Strategian suunnittelu ja toteutus
- Työkyvyn ja poissaolojen hallinta
- Rekrytointi

Arc Technologyn asiakkaita ovat mm. Karl Fazer, Sinebrychoff, Patria, Cloetta Fazer, Helsingin Kaupunki ja ABB Process Automation. Liiketoiminta on jatkuvassa kasvussa. (Arc Technology 2009.)

#### 3.4.2 Haastattelu

Haastateltavana oli Mika Tarvainen, Arc Technologyn käytettävyykskonsultti.

Arc Technology Oy (myöh. Arc) tarjoaa johtamisen ratkaisuja ja niihin liittyviä ohjelmistoja. Ohjelmistot keskittyvät suorituksen johtamisen ja strategian jalkauttamisen osa-alueiden

kehittämiseen. Arc:lla on parikymmentä asiakasyritystä, joista suurimpia ovat Helsingin Kaupungin muutamat virastot, AVP, Fazer, Sinebrychoff ja Onninen.

Arc-ohjelmistotuoteperhe on suunniteltu koko organisaatiolle ja se auttaa siirtämään johdossa luodut strategiat työntekijöille, ruohonjuuritasolle saakka. Tuotteisiin liittyvä koulutus myydään muutamia poikkeuksia lukuunottamatta erillisenä kokonaisuutena. Tarvainen mukaan tuotekoulutuksen myyntityyli on pitkälti tapauskohtaista. Jotkut asiakkaat pyytävät aktiivisesti tuotekoulutusta ja toisten tarpeita pitää kartoittaa hienovaraisesti, jolloin tuotekoulutusta osataan tarjota sopivassa tilanteessa.

Arc:lla on omat henkilöt, jotka päätoimisesti vastaavat myynnistä, mutta käytännössä yrityksen melkein kaikki työntekijät hoitavat tuotteiden ja tuotekoulutuksen myyntitehtäviä sivutoimenkuvanaan, Tarvainen täsmentää. Myyntihenkilöiltä ei vaadita varsinaista myyntikoulutusta, vaan Arc:lla kokemus ratkaisee enemmän.

Arc:lla tuotekoulutus koetaan osaksi ydinliiketoimintaa. Se on hyvin lähellä tuoteperhekokonaisuutta ja siinä yritetään kehittyä jatkuvasti.

Käytännössä tuotekoulutus toteutetaan asiakasyritysten tiloissa. Tuotekoulutuksen muoto vaihtelee perinteisestä kontaktikoulutuksesta koulutusmateriaalin, -kirjojen, tai -videoiden jakeluun. Koulutusmateriaalien painaminen ja tuotanto sekä itse koulutushenkilöiltä kuluva työaika ovat pääasialliset resurssit, joita tuotekoulutuksen järjestämiseen kuluu. Kouluttajalla on myös syytä olla järjestelmät ja prosessit hyvin hallussa ennen koulutusta, Tarvainen lisää.

Tuotekoulutuksessa ei tavallisesti ole vakioitua koulutusohjelmaa, vaan koulutus räätälöidään hyvin pitkälti asiakkaan ja tämän hankkimien järjestelmien mukaan. Tarvainen kuitenkin huomauttaa, että jo rakennettua koulutusmateriaalipohjaa ja aineistoa pyritään hyödyntämään myös tulevilla koulutustilanteilla. Myös itse koulutustilanteista kerätään palautetta loppukäyttäjiltä ja se pyritään hyödyntämään koulutuksen ja tuotteiden kehittämisessä.

Ulkoistamiskonseptin vahvimpia puolia ovat koko tuotekoulutuksessa ammattimaisempi ote järjestelyn ja toteutuksen kannalta, kuten esimerkiksi tilojen järjestäminen sekä järjestelmällinen yhteydenotto mahdollisiin asiakkaisiin, Tarvainen arvioi. Toisaalta jos ratkaisut ovat hyvin pitkälti räätälöityjä ja haastavia sisällöltään, kuten tässä tapauksessa, onko ulkopuolisen kouluttajaorganisaation mahdollista lähteä toimintaan mukaan. Vaikeiden järjestelmien perehdyttämiseen kouluttajille saattaa kulua huomattavasti aikaa.

Tarvaisen mukaan isoin huoli tuotekoulutuksen ulkoistamisessa on palautejärjestelmä. Saadaanko palaute loppukäyttäjiltä yhtä tehokkaasti omaan yritykseen tuotekehittelijöille kuin vastaavasti jos yrityksen oma henkilö olisi koulutusta toteuttamassa ja vastaanottamassa feedbackia. Konseptin onnistumismahdollisuuksille Tarvainen ei anna kovin hyvää ennustetta, juuri näiden asioiden perusteella. (Tarvainen, haastattelu, 3.12.2009)

### 3.5 Numeron oy

#### 3.5.1 Yrityksen taustatiedot

Numeron Oy tuottaa kehittyneitä ohjelmistoratkaisuja ja palveluja organisaatioiden operatiivisen henkilöstön työn ohjaukseen sekä siihen liittyvien tukitoimintojen hallintaan. Numeronin ohjelmistotuotteiden avulla organisaatio voi suunnitella ja toteuttaa palvelunsa laadukkaammin ja kustannustehokkaammin.

Toimialariippumattomat ratkaisut ja palvelut:

- Työvuorosuunnittelu
- Liikkuvan henkilöstön ohjaus
- Osaamisenhallinta
- Sijaispankki
- Rekrytointiprosessien hallinta
- Asiakkuudenhallinta
- Tutkimustyövälineet

(Numeron 2010.)

#### 3.5.2 Haastattelu

Haastateltavana oli Seppo Varpukari, Numeronin toimitusjohtaja

Numeron Oy on ohjelmistoyritys joka valmistaa Geo Fleet Manager-, Promeron- ja Winbus-ohjelmistoja, jotka perustuvat liikkuvan työn toiminnanohjaukseen. Tärkein tuote on Winbus. Tuotteet on kehitetty helpottamaan joukkoliikenteen ja tavarankuljetuksen suunnittelua.

Numeronin asiakkaita ovat pääasiassa suurimmat suomalaiset joukkoliikenneoperaattorit. Asiakkaita on kaiken kaikkiaan kymmenkunta.

Kokonaisjärjestelmät on suunniteltu koko organisaatorakenteen käyttöön erityisesti suunnittelijoille, töiden järjestelijoille eli operatiivisen toiminnan esimiehille ja johdolle. Jokapäiväinen käyttö kellon ympäri mahdollistaa Varpukarin mukaan palvelutason ylläpitämisen ja korkean muutosreagointikyvyn.

Tuotteet toimitetaan aina projektina, joka on jaettu määrittelyyn, käyttöönottoon ja koulutukseen, jolloin tuotekoulutus omana osanaan ja hinnoittelulla kuuluu siihen tiiviisti mukaan. Numeronilla tuotekoulutus on niin tärkeä osa tuotekokonaisuutta, että se kuuluu aina järjestelmähankintaan mukaan asiakkaasta riippumatta.

Varpukarin mukaan tuotekoulutus on kuitenkin tukiprosessi. Ydinkompetenssi keskittyy enemmän määrittelyyn ja toteutukseen, kun taas koulutus toimii tukena käyttöönottovaiheessa.

Numeronilla tuotekoulutus perustuu toimintamalliin, jossa heidän kouluttajansa perehdyttävät asiakkaan pääkäyttäjän tuotteeseen, joka siirtää osaamisen edelleen loppukäyttäjille. Yrityksen pienen koon vuoksi kouluttajina toimivat projektityöhön osallistuvat, projektia johtavat henkilöt ja joskus jopa sovelluskehittäjät tilanteen mukaan. Koulutuksen toteuttajilta ei vaadita varsinaista pedagogista koulutusta vaan rautaista ammattitaitoa, Varpukari täsmentää.

Tuotekoulutuksen toteuttamiseen kuluu resursseja muun muassa materiaalien kokoamiseen, suunnittelun asiakkaan kanssa ja itse koulutustyön vuoksi. Jälkiseurantaan yrityksessä ei ole vielä syntynyt vakiintunutta käytäntöä. Tuotekoulutuksesta kysytään ajoittain palautetta ja palaute käydään yrityksessä tarkkaan läpi. Hyvät ja huonot asiat eritellään palautteista esille ja niiden pohjalta koko toimintaa kehitetään eteenpäin.

Ulkoistamiskonseptista Varpukari löytää erinomaisen mahdollisuuden yrityksille, jotka kokevat että tuotekoulutus ei heillä kuulu osaksi ydinliiketoimintaa. Numeronissa esteeksi tulee kuitenkin asiakaskunnan pienuus. Suuria suomalaisia joukkoliikenneoperaattoreita ei Suomessa ole riittävästi, että se kannattaisi, Varpukari arvioi. Sellaiset yritykset joiden tuotteet ovat vakioituja ja joilla on satoja asiakasyrityksiä, pystyvät tällaista konseptia parhaiten hyödyntämään.

Konseptin selkein vahvuus on ydinliiketoimintaan keskittyminen. Koulutus on parempi jättää niille, jotka sen parhaiten osaavat ja tekevät sitä päätyönään. "Elikä selkeesti on meidänkin toiminnassa nähty se ristiriita, että ne jotka siinä projektin parissa puuhailee ja varsinkin jotka tekee sitä ohjelmointia niin he eivät oo sitten kouluttamisen ammattilaisia ja se valitettavasti joskus näkyy.", Varpukari toteaa.

Selkeänä heikkoutena konseptissa Varpukari näkee sen työmäärän, joka jatkuvasti kehittyvien ohjelmistojen kouluttamiseen kouluttajille ja heidän osaamisen ylläpitämiseen menee.

Yhteistyön kautta on mahdollista raivata muutamia kasvun esteitä, mutta jos koulutusorganisaatiolla alkaa menemään huonosti, voi se vaikuttaa myös oman yrityksen menestymiseen ja kouluttajiin käytetty työmäärä voi valua hukkaan. Mutta täytyy muistaa, että nämä asiat ovat läsnä melkein missä tahansa yhteistyösuhteessa.

Optimistisena ihmisenä Varpukari antaa konseptille positiiviset näkymät onnistumismahdollisuuksien kannalta, mutta painottaa suunnittelun ja kumppanien valinnan tärkeyttä vastaavassa liiketoiminnassa. (Varpukari, haastattelu, 8.12.2009)

### 3.6 Analyysi

Tarkastelussa olivat viisi ohjelmistoalan yritystä, joista kukin keskittyi ohjelmistojensa kautta tietylle erikoisalueelle. Toimintamalleissa oli havaittavissa muutamia yhtäläisyyksiä keskenään ja esimerkiksi itse koulutuksen toteutuminen vaikutti riippuvan pitkälti siitä, kuinka suuri yritys on.

Kaksi viidestä haastateltavasta yrityksestä käsittää tuotekoulutuksen osaksi ydinliiketoimintaa. Kolmas pitää tuotekoulutusta hyvin lähellä ydinliiketoimintaa, mutta liiketoimintamallin mukaisesti tarkasteltuna se ei ole kuitenkaan osa sitä.

Kaksi viidestä käyttää toimintamallia, jossa yritys kouluttaa asiakkasyrityksen sisälle "koulutusorganisaation". Käytännössä asiakkaan pääkäyttäjät tai IT-henkilöt koulutetaan järjestelmän käyttöön ja he jatkavat koulutusta edelleen asiakasyrityksen loppukäyttäjille, jos tarpeen.

Suurin osa yrityksistä myy tuotekoulutuksen tai tuotteen peruskoulutuksen osana tuotetta tai hankintaprojektia. Tämä tarkoittaa muutamaa eri asiaa. Mahdollinen ulkoistamiskumppani joutuu keskittymään pelkästään kouluttamiseen niissä tapauksissa, kun tuotekoulutus on kokonaisuutena myyty osana tuotetta, eikä jatko- tai lisäkoulutusta ole mahdollista/tarpeellista järjestää. Myyntikomponentin puuttuminen ansaintamallista saattaa vaikuttaa koulutuksesta saataviin tuloihin. Suurin osa haastateltavista yrityksistä selvensi, että heillä ei ole nimenomaan myyntiin koulutettuja henkilöitä ja/tai että heidän yrityksessään kaikki hoitavat myyntitehtäviä. Toisaalta tuotteet, joissa tuotekoulutus myydään aina tuotteen mukana, tarkoittavat varmaa tulonlähdettä koulutusorganisaatiolle.

Osa yrityksistä mainitsi tuotekoulutuksen heidän tuotteeseensa/järjestelmäänsä vaativan itse tuotteen teknisen osaamisen lisäksi myös tietotaitoa asiakkaan toimialasta ja sen vaatimuksista. Samat yritykset pohtivat ylipäättään mahdollisuuksia käyttää ulkopuolista kouluttajaa intensiivisessä järjestelmäintegraatiossa, joka vaatisi kuukausien perehdyttämistä ja resursseja. Tällaisessa tilanteessa on todennäköistä, että omalla kouluttajalla saadaan enemmän vastinetta rahalle kuin käyttämällä ulkopuolista toimijaa, koska omaan kouluttajaan sijoitettu intellektuaalinen pääoma säilyy yrityksessä paremmin, koska samaa kouluttajaa voidaan todennäköisesti käyttää myös tulevilla projekteilla.

Kaikilla yrityksillä, paitsi Friends Technology Oy:llä, joka on ulkoistanut oman tuotekoulutuksensa, kouluttajat koostuivat suurimmaksi osaksi yrityksen ja myytävän tuotteen asiantuntijoista. Asiantuntijat ovat jatkuvasti tekemisissä itse tuotteen ja sen kehityksen parissa ja tietävät sen käyttöominaisuudet parhaiten. Numeronin toimitusjohtaja Seppo Varpukari tuo kuitenkin esiin toisen puolen asiantuntijoiden käyttämisessä kouluttajina: . "Elikä selkeästi on meidänkin toiminnassa nähty se ristiriita, että ne jotka siinä projektin parissa puuhailee ja varsinkin, jotka tekee sitä ohjelmointia niin he eivät oo sitten kouluttamisen ammattilaisia ja se valitettavasti joskus näkyy". Ainoa yritys, joka tarjoaa asiakkailleen pedagogista koulutusta saaneita ammattilaiskouluttajia on Friends, jonka koulutuksen toteuttaa FC Sovelto.

Tuotekoulutuksen palautejärjestelmässä on myös paljon vaihtelua haastateltujen yritysten välillä. Osa yrityksistä kysyy palautetta aina tuotekoulutuksen yhteydessä, kun taas Anygraaf kysyy palautetta koko hankintaprojektiin liittyen tuotekoulutus sen osana. Pienissä yrityksissä, kuten Numeron, palautetta kysytään hyvin vaihtelevasti ja silloinkin itse kouluttajien omasta aloitteesta.

## SWOT-ANALYYSI TUOTEKOULUTUKSEN ULKOISTAMISESTA



© Patric Puola 2009

Kuva 3. Swot-analyysi tuotekoulutuksen ulkoistamisesta yrityksen näkökulmasta haastatteluiden perusteella

Koko konseptin onnistumismahdollisuudet haastatteluiden keskiarvona olivat melko hyvät. Snoobin toimitusjohtaja Pekka Koskinen ilmaisi päähuolenaiheekseen laadun heikkenemisen. Pitkälle kehitetyissä ja monipuolisissa järjestelmissä kouluttajalta vaaditaan ei pelkästään ensikäden tietoa viimeisimmistä päivityksistä, vaan myös sitoutumista asiakkaan hankintaprojektiin ja perehtyneisyyttä toimialaan yleisesti.

Kokosin vastauksista swot-analyysin, joka antaa kuvan tuotekoulutuksen ulkoistamisen nykytilasta viiden haastatellun yrityksen perusteella (ks. KUVA 3.). Jokaisen osion aiheet on järjestetty sen mukaan, kuinka monesta haastattelusta aihe tuli esiin ja kuinka paljon se vaikuttaa liiketoimintaan.



## 4 TULOKSET / HYPOTEE SIN TOTEUTUMINEN

### 4.1 Liiketoimintakonsepti

Seuraavaksi käyn läpi 10 väittämää, jotka listasin tämän tutkimuksen työhypoteesiksi (ks. luku 2.1). Totean jokaisen väittämän joko todeksi tai epätodeksi tutkimusaineiston perusteella. On mahdollista että sinulla saattaa olla eriävä mielipide johtopäätöksistäni, mutta pyydän kiinnittämään huomiota väittämän määrittelyyn ja perusteluihin, joita olen käyttänyt johtopäätökseni pohjana.

#### I. Tuotetta on vaikea käyttää

Tosi. Jokaisen haastateltavan yrityksen tuote tai ratkaisu oli monimutkainen tai liian monipuolinen käyttöominaisuuksiltaan, että sen tehokkaan käytön pystyisi omaksumaan ilman erityistä koulutusta. Tämä oli kaikissa tapauksissa ratkaistu tuotekoulutuksella.

#### II. Tuotekoulutus on tukiprosessi

Tosi. Kolme viidestä ohjelmistoalan yrityksestä ilmoitti tuotekoulutuksen olevan tukiprosessi. Friends Technology Oy oli jo ulkoistanut tuotekoulutuksen. Anygraaf Oy oli yrittänyt sitä ja Numeron Oy piti sitä mahdollisuutena. Arc Technology Oy ja Snoobi Oy pitävät tuotekoulutusta osana ydinliiketoimintaa ja haluavat itse keskittyä sen kehittämiseen, eivätkä halua ulkoistaa sitä.

#### III. Yritys on keskisuuri ja sillä on valmis asiakaskunta

Tosi. Haastatteluiden perusteella yrityksellä pitää olla riittävä asiakaskunta ja resurssit toteuttaa tuotekoulutusta, jotta se olisi kannattavaa.

Friends Technology Oy:n liikevaihtoluokka on 2 000 000 - 9 999 000 euroa (Yritystele 2009.) ja Friends on ulkoistanut oman tuotekoulutuksensa FC Sovelto Oyj:lle.

Anygraaf Oy:n liikevaihtoluokka on 2 000 000 - 9 999 000 euroa (Yritystele 2009.) ja tj. Hannu Inberg pitää tuotekoulutuksen ulkoistamista mahdollisena, mutta ei erityisen soveltuvana julkaisutoiminnan ja graafisen teollisuuden alalle.

Numeron Oy:n liikevaihtoluokka on 400 000 - 999 000 euroa (Yritystele 2009.) ja tj. Seppo Varpukarin mukaan heillä ei ole resursseja tai asiakaskuntaa lähteä ulkoistamaan tuotekoulutusta.

#### IV. Yritys on valmis tarvittaessa nostamaan koulutuksen hintaa

Tosi. Haastateltavat yritysten edustajat hyväksyivät esitetyn konseptin mukaisen järjestelyn, jossa tuotekoulutuksen hintaa säädettäisiin tietyissä rajoissa kannattavalle tasolle kannattavuuden aikaansaamiseksi. Anygraafin toimitusjohtaja Hannu Inberg toi haastattelussa kuitenkin esiin huolensa tulonmenetyksistä ulkoiselle koulutusorganisaatiolle.

#### V. Tuotekoulutusta ei myydä aktiivisesti

Tosi. Suurin osa yrityksistä myy tuotekoulutuksen osana tuotetta tai ratkaisua. Yleisin syy on se, että tuotetta on vaikea tai mahdoton hyödyntää ilman tarvittavaa koulutusta ja sen sisällyttäminen hankintaan ei siksi ole asiakkaalle vapaaehtoista. Yritykset tarjoavat passiivisesti asiakkailleen lisäkoulutusta, mutta sitä ei aktiivisesti myydä suoraan heille.

#### VI. Yritys on valmis luovuttamaan asiakasrekisterinsä

Tosi. Kaikki haastateltavat hyväksyivät esitetyn konseptin mukaisen tavan myydä tuotekoulutusta hyödyntämällä asiakasrekisterin. Osa halusi kuitenkin päättävältä siihen, mitä asioita myynnissä painotetaan ja mitä jätetään vähemmälle, ettei yrityksen ja asiakkaiden välille synny tyytymättömyyttä suhteeseen.

#### VII. Koulutukseen kuluu paljon resursseja

Epätosi. Haastateltavien mukaan tuotekoulutukseen ei kulu paljon resursseja. Pääsääntöisesti yritysten asiakkaille löytyy omat tilat, joissa tuotekoulutus voidaan järjestää. "-- sanotaan, lähes aina 95 casea 100:sta tai jotain vastaavaa niin toimitaan niin, että me koulutetaan asiakkaita heidän omassa järjestelmässään heidän omassa tilassa, heidän omilla asetuksillaan, heidän omassa ympäristössään --" (Hannu Inberg, Anygraaf). Kouluttajilta kouluttamiseen ja koulutuksen valmisteluun kuluva työaika on suurin resurssi, mitä koko prosessissa kuluu. Ehkä "Vähän kahvia ja pullaa." (Pekka Koskinen, Snoobi)

#### VIII. Yrityksellä ei ole päätoimisia kouluttajia

Epätosi. Kouluttajiin vaikuttaa paljon yritys ja yrityksen koko. Tässäkin tapauksessa vaihtelua ilmeni yritysten välillä, mutta pääasiassa jokaisella on koulutusta päätoimisesti hoitavat henkilöt.

Anygraafilla on päätoimiset kouluttajat, joilla koulutus kuuluu heidän päätoimenkuvaansa, ja suurin osa heidän ajastaan kuluu koulutusten suunnitteluun tai toteutukseen. Snoobilla on päätoimisia kouluttajia, jotka huolehtivat vastaavasti tuotekoulutuksesta, sillä koulutus kuuluu osaksi yrityksen ydinbisnestä.

Frendsillä löytyy päätoimiset kouluttajat FC Sovelto Oyj:n puolesta.

Arc Technologyllä tuotekoulutus on osa ydinbisnestä ja koulutuksesta vastaavat heidän asiantuntijansa. Pk-sektorin yrityksenä asiantuntijoiden toimenkuva ei ole kuitenkaan pelkästään koulutuksessa.

Numeron Oy:llä ei ole vakiintunutta käytäntöä tuotekoulutuksen suhteen. Siitä vastaavat henkilöt määräytyvät hankintaprojektin mukaan. Tämä johtuu myös osaksi yrityksen koosta ja sitä kautta käytettävissä olevista resursseista.

#### IX. Koulutuksesta ei kysytä palautetta tai sitä ei hyödynnetä

Tosi. Palautusjärjestelmä on myöskin suuresti riippuvainen yrityksen koosta ja siitä, miten tärkeäksi tuotekoulutus koetaan käsitellyissä tapauksissa.

Säännöllistä ja järjestäytynyttä Palautejärjestelmää noudattavat ensisijaisesti Snoobi ja Arc Technology, sillä heillä tuotekoulutus on osa ydinliiketoimintaa. Kolmas, joka kerää palautetta, on Frends Technology, mutta siellä se tapahtuu koulutuskumppanin, FC Sovelto Oyj:n, kautta.

Numeronilla ja Anygraafilla palautekyselyt ovat satunnaisia ja Anygraafilla palaute on pääasiassa kouluttajien omalla vastuulla ja tarkoituksena kehittää heidän omaa toimintaansa. Vastausten perusteella voitane todeta, että yritys, jolle tuotekoulutuksen ulkoistamista voidaan tarjota, pääsääntöisesti ei kerää palautetta tuotekoulutuksesta.

#### X. Riskipainotteinen tulonjako

Tosi. Kaikki yritykset, jotka pitivät konseptia soveltuvana omalle alalleen pitivät esitetyn konseptin mukaista järjestelyä järkevänä ja hyvänä vaihtoehtona. Muun muassa Mika Tähtinen (Frends Technology) kertoi konseptin vastaavan pitkälti heidän omaa järjestelyään, vaikkei halunnut kommentoida yksityiskohtia tai lukuja.

## 4.2 Kilpailijoita

Tutkimuksen aikana kävi ilmi muutamia eri koulutusalan toimitsijoita, joita voidaan pitää konseptin mukaisessa toiminnassa kilpailijoina. Kilpailijoiden asema on helppo nähdä jaottelemalla ne kahteen ryhmään.

### 4.2.1 Passiiviset

Passiiviset kilpailijat ovat usein oppilaitosten yksikköjä tai aikuiskoulutuskeskuksia. Passiivinen kilpailija-asema perustuu siihen, että alan toimitsija ei tarjoa aktiivisesti tuotekoulutuksen ulkoistamista yrityksille, mutta toimitsijalla on kuitenkin edellytykset toteuttaa kyseistä liiketoimintaa.

Vahvuutena heillä on se, että tuotekoulutus ei kuulu välittömästi pääliiketoimintaan ja ole ainoa tulonlähde, vaan koulutusta toteutetaan monialaisesti ja monimuotoisesti erilaisten asiakkaiden kanssa. Tämä voidaan nähdä myös heikkoutena, sillä on myös mahdollista, että toimitsija, joka ei keskity pelkästään tuotekoulutukseen, ei pysty tarjoamaan yhtä laadukasta ja kannattavaa koulutuspalvelua kuin ne, jotka sitä päätoimisesti tekevät.

#### 4.2.1.1 Amiedu

Amiedu on Suomen johtava ammatillisten aikuiskoulutuspalvelujen tuottaja. Amiedu keskittyy pääkaupunkiseudun elinkeinostrategioiden ja toimiala-rakenteen tarpeitten mukaisiin osaamisalueisiin. Painopiste on suurissa toimialoissa, mutta Amiedu kehittää myös pieniä, voimakkaasti kasvavia aloja. Amiedun toiminta on keskittynyt monille aloille, joista tässä yhteydessä tärkeimpänä teknologiateollisuus.

Valtaosa koulutuksista ja erilaisista kehittämishankkeista on räätälöity toimialatasolla tai yksittäisille työyhteisöille. Toteutuksessa otetaan huomioon kunkin työyhteisön omat asiakkuudet, niiden edustamat tuotteet ja palvelut, toimintaprosessit ja laatujärjestelmät, johtamisjärjestelmät sekä työyhteisön keskeiset kehittämisen päämäärät ja kehittämishankkeet. (Amiedu 2009.)

#### 4.2.1.2 Tkk:n koulutuskeskus dipoli

TKK Dipoli on Teknillisen korkeakoulun aikuiskoulutusyksikkö, joka tuottaa kansainvälisesti korkeatasoisia aikuiskoulutuspalveluita asiakkaiden tarpeisiin.

TKK on vuonna 2010 parhaiden elinikäisen oppimisen periaattein aikuiskoulutusta järjestävien tekniikan yliopistojen joukossa Euroopassa. TKK Dipoli on tunnustettu verkostoprosessien osaaaja, joka systemaattisesti lisää asiantuntijuuttaan yhteiskunnan ja yritysten kehitystä ennakoivana elinikäisen oppimisen palveluyhteisönä.

TKK Dipoli tarjoaa yrityksille avointen koulutusten lisäksi räätälöityjä, organisaatiokohtaisia koulutus- ja kehittämispalveluita. TKK Dipolilla on niistä yli 20 vuoden kokemus. Koulutukset voidaan räätälöidä täysin asiakkaan tarpeiden ja toiveiden mukaan tai toteuttaa TKK Dipolin avoimen koulutustarjonnan pohjalta. Koulutuksen toteutus voi koostua lähiopetuksesta, verkko-opiskelusta, aihealueen kirjallisuuteen perehtymisestä ja koulutuksen aikana tehtävistä, työhön liittyvistä harjoitustöistä.

Asiakkaita ovat tyypillisesti suuret ja keskisuuret kansainväliset, Suomessa toimivat yritykset. TKK Dipoli voi tarjota palveluita Suomen lisäksi ulkomailla yhteistyössä kansainvälisten kumppanien kanssa. (TKK Dipoli 2009.)

#### 4.2.2 Aktiiviset

Aktiiviset kilpailijat ovat yrityksiä, jotka keskittyvät tuotekoulutukseen, sen ulkoistamiseen asiakkailta, aktiiviseen koulutuksen myymiseen ja/tai toteuttamiseen. Nämä yritykset ovat yleensä keskittyneet johonkin tiettyyn teknologian haaraan (esimerkkeinä FC Sovelto ja Tieturi ohjelmistoalalta).

##### 4.2.2.1 Fc Sovelto

Vuonna 1999 perustettu henkilöstökoulutukseen ja konsultointiin keskittynyt suomalainen yritys, jolla on asiakkainaan yli 2000 alansa johtavaa edelläkävijäyritystä ja julkishallinnon organisaatiota.

Yrityksellä on palveluksessaan 65 työntekijää ja 10 vakituista freelancer-asiantuntijaa. Osaamiskeskukset sijaitsevat Helsingissä ja Tampereella, mutta asiantuntemus käytettävissä missä päin maailmaa tahansa. FC Sovelton liikevaihto vuonna 2008 oli 8,4 M€ (FC Sovelto 2009.)

Muun muassa Friends Technology Oy käyttää FC Sovelton palveluja tuotteisiinsa liittyvän koulutuksen toteuttamisessa.

#### 4.2.2.2 Tieturi

Tieturi on Pohjoismaiden suurin teknologiakouluttaja ja vahva vaikuttaja. Yrityksen toiminnassa keskeistä on tekninen ja opetuksellinen edelläkävijyys. Yritys toimii kiinteässä yhteistyössä asiakkaiden ja kumppanien kanssa. Kouluttajat ovat oman erikoisalansa huippua ja he osaavat perustella asiansa ja jäsentää sen selkeiksi kokonaisuuksiksi.

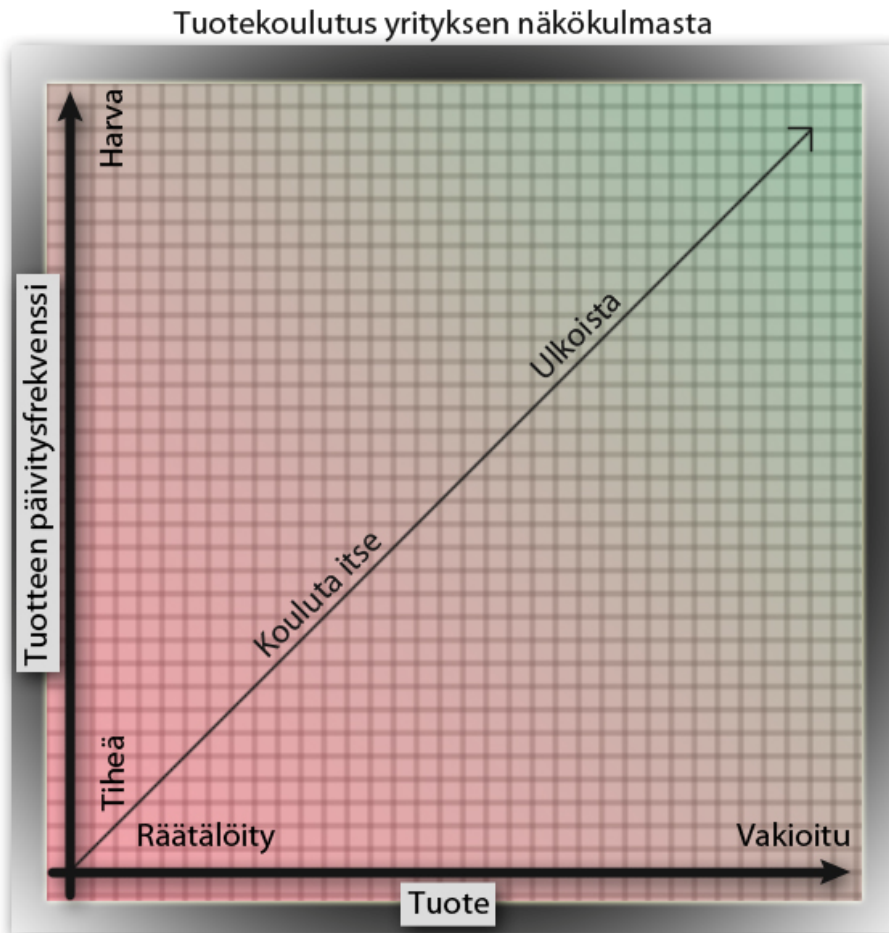
Koulutuksen järjestäjänä yrityksellä on pitkät perinteet ja hiotut toimintaprosessit. Tieturi on ollut mukana suomalaisen tietoyhteiskunnan kehityksessä ja kehityksen kärjessä alusta alkaen.

Tieturi on edelleen tutkitusti paras koulutusyritys monessa tärkeässä kategoriassa. Taloustutkimuksen IT/ICT Feedback 2008 -tutkimuksessa vastaajat arvioivat koulutusyrityksiä kahdeksan eri yrityskuvatekijän perusteella, joista Tieturi oli paras kuudessa yrityskuvatekijässä. Yritys saavutti tutkimuksessa jaetun ykkössijan (Karjalainen 2009.) ja sillä oli tutkimuksessa mm. paras opetus- ja ammattitaito. (Katter 2010.)

#### 4.3 Tuotekoulutusta ulkoistavan yrityksen asiakasprofiili

Yrityksen, joka suunnittelee tuotekoulutuksen ulkoistamista, täytyy kartoittaa ne tekijät, jotka vaikuttavat ulkoistamisen onnistumiseen ja pidemmällä tähtäimellä kannattavuuteen. Tekijöitä ovat muun muassa itse tuotteen luonne; onko se standardisoitu paketti vai räätälöitävä ratkaisukokonaisuus sekä miten usein sitä päivitetään (KUVA 4). Täytyy kuitenkin muistaa että ulkoistamisen syy on taloudellinen. Ei ole kannattavaa ulkoistaa prosessia, jos se silloin aiheuttaa enemmän kustannuksia kuin yrityksen sisällä toteutettaessa. Pelkkien kustannuksien lisäksi yritys joutuu väistämättä luopumaan välittömästä kontaktista loppukäyttäjään/asiakkaaseen tuotekoulutuksessa, kun kouluttaja on ulkopuolinen ammattikouluttaja eikä oman yrityksen työntekijä, vaikka koulutuskumppanin ja yrityksen välinen yhteistyösuhde olisikin tiivis.

Nämä ovat kaksi pääsyytä, joiden vuoksi Snoobi Oy ja Arc Technology Oy eivät halua ulkoistaa tuotekoulutusta. Sen lisäksi molemmat yritykset kokevat tuotekoulutuksen tärkeäksi osaksi ydinliiketoimintaa ja haluavat kehittää sitä itse.



© Patric Puola 2009

Kuva 4. Tuotekoulutuksen ulkoistamiseen vaikuttavat 2 päätekijää

Kun tarkastellaan potentiaalisen asiakkaan profiilia ns. "ihanneasiakasta" tuotekoulutuksen ulkoistamiselle saatujen tietojen valossa, voidaan tehdä muutama yleistys. Nämä yleistykset auttavat identifioimaan yrityksiä, joille tuotekoulutuksen ulkoistaminen olisi harkitsemisen arvoinen mahdollisuus.

Esimerkkiyritys

# Sputnik Tech Oy



- Keskisuuri ohjelmistoyritys: liikevaihto > 1 milj. EUR
- Valmistaa modulaarista, monipuolista ajanhallintaohjelmistoa  
Pitkälle kehitetyt standardisoidut osiot (harva päivitysfrekvenssi)  
Standardisoitu runko ja käyttöliittymä (vakioitu)
- Asiakaskunta koostuu sadoista isoista yrityksistä joissa ohjelmisto on käytössä  
johdosta tuotannon tasolle asti
- Tuotekoulutus on välttämätön tukiprosessi mutta yritys haluaisi olla puhtaasti  
tuotekehitysorganisaatio
- Tuotteen peruskoulutus myydään tuotteen mukana mutta lisäkoulutusta ei tarjota aktiivisesti
- Tuotekoulutus vaatii kontaktin tehokkuuden ja asiakastytyväisyyden vuoksi  
(ei mahdollisuutta toteuttaa verkon yli)
- Nykyiset kouluttajat koostuvat tällä hetkellä yrityksen asiantuntijoista ja ohjelmistokehittäjistä
- Säännöllistä palautejärjestelmää ei ole

© Patric Puola 2009

Kuva 5. Malli "ihanneasiakkaasta" tuotekoulutuksen ulkoistamiselle

Esimerkkiyrityksessä (KUVA 5.) löytyy kaikki edellytykset tuotekoulutuksen ulkoistamiselle.

- Yrityksellä on riittävät resurssit ja asiakaskunta lähteä ulkoistamaan tuotekoulutusta.
- Yritys on identifioinut tuotekoulutuksen tukiprosessiksi ja haluaisi keskittyä omaan ydinliiketoimintaansa
- Tuote on vakioitu ja sitä ei päivitetä kovin usein
- Nykyinen tuotekoulutus ei ole lähellekään sitä tasoa, mitä se voisi olla

#### 4.4 Oma pohdinta

Tutkimushaastattelua käsittelevässä kirjassa (Hirsjärvi & Hurme 2009, 185.) tuodaan esille käytettävän haastatteluaineiston luotettavuuteen vaikuttavia seikkoja. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa kolme pääkohtaa: onko kaikkia haastateltavia haastateltu, onko tallenteiden kuuluvuus hyvä ja onko litteroinnissa käytetty johdonmukaista ja järjestelmällistä menetelmää.



Tutkimussuunnitelmaa laatiessani päätin haastatella viittä teknologia-alan yritystä, jotka kaikki kuuluvat samaan päätoimialaan, mutta keskittyvät sen eri osa-alueisiin. Silloin pystyn säilyttämään tulosten vertailukelpoisuuden, mutta samalla saavuttamaan laaja-alaisemman otoksen, joka vastaa paremmin koko tutkittavaa yritysten ryhmää. Haluaisin myöskin huomauttaa, että tämän työn aihe ei ollut "tuotekoulutuksen ulkoistaminen ohjelmistoyrityksissä". Se, että kaikki viisi haastattelemaani yritystä ovat ohjelmistoyrityksiä, on täysin sattumaa. Tarkoitukseni oli alunperin sisällyttää jokin konkreettisen tuotteen valmistaja tutkimukseen mukaan, mutta se ei valitettavasti ollut mahdollista kohtuullisen ajan rajoissa.

Haastattelun pohjaksi laadin strukturoidun kysymysmallin, jossa kävin läpi kaikki tutkimustani koskevat aiheet (LIITE 2.). Runko teki haastatteluista hyvin johdonmukaisia ja kaikki haastateltavat olivat samassa lähtöpisteessä vastatessaan. Ohjaajani kehotti mahdollisuuksien mukaan mukautumaan haastateltavaan ja ehkä vaihtelevaan kysymysten järjestystä siten, että haastattelun kulku olisi mahdollisimman luonnollinen. Tässä punnitsin analysoinnin ja tutkimuksen vaatimaa objektiivisuutta. Tulin siihen tulokseen, että koska on mahdotonta ja tarpeetonta spekuloida pienen muutoksen tuomat vaikutukset haastateltavaan ja sitä kautta vastauksiin, on turvallista tukeutua kysymysrunkoon mahdollisimman tarkasti. Suurin päänsärky haastatteluiden kulussa oli yllättävät vastaukset. Koska kysymyksessä ei ole kvalitatiivinen kyllä/ei -tyyppinen kysymyspatteri, on vaikea ennalta arvioida saatavia vastauksia.

Esimerkiksi, jos haastateltavalta kysyy palautejärjestelmästä ja on valmistautunut syventävillä jatkokysymyksillä sen luonteesta, mutta haastateltava vastaakin, että sellaista ei ole heillä olemassakaan, mitätöityy jatkokysymysten merkitys ja kysymysten runko ei ole enää yhtä eheä. Jos vertailukelpoisuus kärsii, onko syy haastateltavassa vai haastattelun laatijassa? Pitääkö myös avoimissa kysymyksissä pystyä ennalta määrittelemään saatavat vastaukset?

Haastateltavia yrityksiä valitessani pyrin luonnollisesti tavoittamaan jokaisesta toimihenkilön, joka on soveltuvin vastaamaan aihealueeni kysymyksiin. Kun on kyse koko yritystä koskevasta ulkoistamisesta, on toimitusjohtaja tai vastaava usein soveltuvin antamaan tarkinta tietoa yrityksestä. Toisaalta taas tuotekoulutuksen käytännön toteutukseen liittyen paras henkilö on todennäköisesti yrityksen asiantuntija tai konsultti, joka on itse tekemisissä koulutuksen kanssa. Kaikessa tässä on kyse yrityksessä vallitsevien valta/vastuu-tasojen etäisyydestä. Suurissa monikansallisissa yrityksissä matka johtoportaan ja tuotannon välillä voi olla niin suuri, ettei kummallakaan osapuolella ole käsitystä siitä, mitä toinen itseasiassa tekee. Tässä tapauksessa kyse on onneksi vain johdon ja asiantuntija-tason välisestä erosta.

Haastatteluista kävi positiiviseksi yllätykseksi ilmi se, että vastauksissa löytyi eri tasojen toimihenkilöiden välillä yhtä paljon yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia kuin saman tason kanssa.

Näin jälkikäteen arvioituna sain haastattelusta tarpeeksi ytimekkään ja lyhyen. Tässä täytyy ottaa huomioon se, että haastateltavilla itsellään ei ole tutkimuksessa oman työn tai yrityksen puolesta minkäänlaisia intressejä kiinni, lukuunottamatta yleistä hyvántahtoisuutta oman tietotaidon hyödyntämisessä. Haastattelussa käytetyn konseptin kuvaus on kolmas versio ja noin kolmasosa pituudeltaan alkuperäisestä. Oli tärkeää löytää sopiva tasapaino konseptin kuvaamisessa yksityiskohtaisuuden ja toisaalta haastateltavan vastauksien validiuden väliltä. Jos monologi jatkuu yhtäjaksoisesti liian pitkään, on hyvin todennäköistä että kuuntelijalta unohtuu monia tärkeitä pääkohtia ja vastausten käytettävyys kärsii.

Puhelinhaastatteluista saatujen nauhoitteiden kuuluvuus ja laatu oli selkeä ja hyväksyttävällä tasolla luotettavan litteroinnin aikaansaamiseksi.

Tutkimus itsessään oli opettava kokemus. Se monella tapaa vahvisti tiettyjä käsityksiäni ja muutti toisia. Se, että yritysjohtajat ovat kiireisiä ja heitä on vaikea saada haastateltavaksi, kuten Tienari, Vaara ja Meriläinen (2005, 103.) artikkelissaan toteavat, tuli todistettua moneen otteeseen haastatteluista sopiessani. Muun muassa Friends Technologyn teknologiajohtajaa, Sami Tähtistä, haastattelin tämän automatkan aikana, vaikka koko haastatteluun kului vain noin 20 minuuttia. Toisaalta oli positiivista huomata, miten monet toimitusjohtajatkin halusivat kuitenkin mielellään käyttää aikaansa tutkimukseni edesauttamiseen, vaikka heillä ei ollut hankkeessa mitään resursseja kiinni. Trendi vaikuttaisi yrityselämässä olevan kuitenkin se, että opinnäytetyö nähdään arvokkaana tutkimuksena ja erityisesti käyttökelpoisena voimavarana, jos se liittyy yrityksen toimintaan tai toimialaan.

Se mikä koko tutkimusprosessin aikana korostui lähes joka käännteessä, oli suunnittelun tärkeys. Suunnittelu on asia, jota kaikki ohjaajat painottavat aiheesta riippumatta, mutta ei turhaan. Oma työskentelytapani perustuu vahvaan visioon tulevasta hankkeesta ja sen tahtotilasta. Järjestelmällinen suunnittelu ja huolellinen arviointi auttaa tutkimuksen eteenpäinviemisessä. Erityisesti laadullisessa tutkimuksessa ja haastatteluissa koin erityisen käytännölliseksi yrittää hahmottaa erilaiset skenaariot, joita tutkimuksessa saattaa ilmetä. Monet haastatteluvastaukset saattavat muuttaa koko haastattelun luonteen täysin erilaiseksi ja toiseen suuntaan. Skenaarioiden avulla pystyin sopeutumaan järjestelmällisesti haastateltavan yllättäviinkin vastauksiin ja säilyttämään silti tutkimuksen integriteetin.

#### 4.5 Jatkotutkimus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut valottaa tuotekoulutuksen ulkoistamisen mekaniikkaa konseptitasolla ja selvittää siihen vaikuttavia tekijöitä. On kuitenkin valitettavaa joutua jättämään tutkimuksen ulkopuolelle siitä ilmenneitä, uusia аспекteja niiden vaatimien resurssien ja ajan vuoksi. Seuraavaksi kolme tärkeintä aihetta:

Pedagogisen pohjakoulutuksen tuoma etu tuotekoulutuksessa.

Kaikki tutkimuksessa mukana olleet yritykset paitsi Friends Technology Oy, joka on ulkoistanut tuotekoulutuksensa FC Soveltolle, käyttävät kouluttajina yrityksen asiantuntijoita tai ohjelmistokehittäjiä. Yhdelläkään ei ole pedagogisen koulutuksen saaneita toimihenkilöitä. Monet yritykset perustelevat tämän koulutuksen syvällä sidonnaisuudella tuotteeseen ja kouluttajien asiantuntijastatuksella. Onko todellakin niin, että ohjelmistoalalla tuotekoulutuksessa pedagogisesta koulutuksesta ei ole merkittävää hyötyä, jolloin Friends Technology Oy:n ulkoistamispäätöksestä olisi merkittävästi vähemmän oletettua hyötyä, vai pystyvätkö koulutuksen ammattilaiset todella tarjoamaan laadukkaampaa koulutusta?

Kriteerit yrityksen prosessi-indentifiointiin

Monet yritykset osaavat määritellä tarkkaan, mitä he osaavat parhaiten, mutta monet eivät osaa varmuudella sanoa, mitä he eivät osaa parhaiten. Kiristyvän kilpailun alla syntyy ongelma, jossa yritys yrittää ulkoistaa tukiprosesseja paremman kilpailukyvyn toivossa, mutta se ei kykene varmuudella sanomaan, mitkä prosessit kannatta ulkoistaa. Johdannossa käsittelin ulkoistamiseen liittyviä riskejä ja sitä, mitä huonot päätökset voivat aiheuttaa yritykselle. Vaikuttaisi siltä, että prosessien indentifiointi on johtoportaan toimihenkilöiden henkilökohtaisten vaikutelmien armoilla. Onko olemassa selkeää ja luotettavaa mittaristoa tai seulontamenetelmää, jonka avulla on mahdollista puolueettomasti arvioida yritysten prosessien rooli ja tärkeys liiketoiminnassa. Jos sellainen työkalu on olemassa, onko sen käyttö kannattavaa ja eettistä?

Kvantitatiivinen markkinatutkimus konseptin pohjalta.

Tämä tutkimus on todistanut tuotekoulutuksen ulkoistamisen mahdolliseksi. Tutkimuksessa käytetty työhypoteesi on muovautunut valmiiksi liiketoimintakonseptiksi. Näiden tietojen pohjalta on mahdollista tehdä markkinatutkimus konseptin mukaisesta liiketoiminnasta. Samalla on mahdollisuus testata asiakasprofiilin täsmällisyys suuressa skaalassa.

## 5 LÄHDELUETTELO

### 5.1 Kirjallisuus

Ahlgren, R. 2001. Liiketoimintaprosessia koordinoiva vuorovaikutus ohjelmistotuotantoprosessin näkökulmasta. Jyväskylän yliopisto. Tietojärjestelmätieteen laitos. Pro gradu -tutkielma.

Carey, R. 1995. Consider the outsource. Incentive: Performance Supplement. 4.

Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2009. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsinki University Press.

Karjalainen, J. Haahtela, T. Malinen, P. Salminen V. & Kaukonen, M. 2004. Ulkoistaminen innovaatiotoiminnassa. Arvomalli päätöksenteon tukena. Helsinki.

Karvonen, O. 1999. Prosessimalli. Käsikirja prosessien kehittäjälle. Helsingin kaupunginkanslian julkaisusarjaa A8/1999. Helsingin kaupunginkanslia, Helsinki.

Tienari, J. Vaara, E. & Meriläinen, S. 2005. Yhteisyyden rakentuminen haastattelussa. Teoksessa Ruusuvuori, J. & Tiittula, L. (toim.) Haastattelu. Tutkimus, tilanteet ja vuorovaikutus. Tampere: Vastapaino, 103-144.

### 5.2 Elektroninen aineisto

Amiedu. 2010. Amiedu - aikuisoppijan taitotalo. Viitattu 5.1.2010.

<http://www.amiedu.fi/AmieduTanaan/Amiedu/>

Arc Technology. 2009. Rekrytointi. Viitattu 7.12.2009.

<http://arc techno.com/fi/yritys/rekrytointi>

FC Sovelto. 2010. Pähkinäkuoressa. Viitattu 5.1.2010.

<http://www.fcsovelto.fi/Yritys/P%C3%A4hkin%C3%A4nkuoressa/Pages/default.aspx>

Hale, J. 2006. Outsourcing training and development. Factors for success. Viitattu 26.10.2009.

<http://www.google.com/books?id=ERf2pDfJQyAC&lpg=PP15&ots=VL6F9EPTof&dq=%22product%20training%22%20outsourcing&lr=&hl=fi&pg=PA34#v=onepage&q=&f=false>

Karjalainen, A. 2009. Taloustutkimuksen IT/ICT Feedback 2008 - Tieturilla paras ammatti- ja opetustaito. Viitattu 5.1.2010. <http://tieturi.wordpress.com/2009/04/23/taloustutkimuksen-itict-feedback-2008-tieturilla-paras-ammatti-ja-opetustaito/>

Katter, K. 2010. Tieturi yrityksenä. Viitattu 5.1.2010. <http://www.tieturi.fi/web/guest/yritys>

Lankford, W. & Parsa, F. 1999. Outsourcing: a primer. Management decision. Viitattu 10.1.2010. <http://gibs-mba-entrepreneurship.pbworks.com/f/2-Outsourcing+a+Primer.pdf>

LinkedIn. 2009. Anygraaf Oy. Viitattu 23.12.2009.

<http://www.linkedin.com/companies/anygraaf-oy>

Mankiw, N. 2008. Principles of Economics. Viitattu 18.1.2010.

<http://books.google.com/books?id=oRgQ2goeFzWC&printsec=frontcover&hl=fi#v=onepage&q=&f=false>

Muehlberger, U. 2002. From relational employment to relational contracting. Outsourcing and dependent self-employment in the British and Austrian insurance industry. Viitattu 26.10.2009. <http://cadmus.iue.it/dspace/bitstream/1814/332/1/sps200212.pdf>

Numeron. 2010. Toiminnanohjauksen ammattilainen. Viitattu 10.1.2010. <http://www.numeron.com/>

Snoobi. 2009. Snoobi Oy. Viitattu 9.11.2009. <http://www.snoobi.fi/yritys/>  
Frends Technology. 2009. Yritys. Viitattu 3.12.2009. <http://frends.fi/etusivu/yritys/>

TKK Dipoli. 2010. TKK Dipolin visio ja missio. Viitattu 5.1.2010. [http://www.dipoli.tkk.fi/dipoli\\_info/missio\\_visio.html](http://www.dipoli.tkk.fi/dipoli_info/missio_visio.html)

TKK Dipoli 2010. Yrityskohtaiset koulutukset. Viitattu 5.1.2010. <http://www.dipoli.tkk.fi/raataloidyt/index.html>

Yritystele. 2009. Frends Technology Oy. Viitattu 29.12.2009. <http://www.yritystele.fi/i/Frends%20Technology%20Oy/532376/>

Yritystele. 2009. Anygraaf. Viitattu 29.12.2009. <http://www.yritystele.fi/i/Anygraaf%20Oy/571430>

Yritystele. 2009. Numeron Oy. Viitattu 29.12.2009. <http://www.yritystele.fi/i/Numeron%20Oy/1123210>

### 5.3 Muu aineisto

Hannu Inbergin haastattelu 14.12.2009 (puhelin, Patric Puola)

Mika Tarvaisen haastattelu 2.12.2009 (puhelin, Patric Puola)

Pekka Koskisen haastattelu 24.11.2009 (puhelin, Patric Puola)

Sami Tähtisen haastattelu 26.11.2009 (puhelin, Patric Puola)

Seppo Varpukarin haastattelu 8.12.2009 (puhelin, Patric Puola)

Zeitgeist: Addendum. 2008. Ks: Peter Joseph O: Peter Joseph. T: Peter Joseph. Elokuvan pituus 123 Min.

## 6 KUVALUETTELO

Kuva 1. Tuotekoulutuksen rooli yrityksen prosesseissa .....	8
Kuva 2. Yrityksen resurssien käytön tehostaminen .....	14
Kuva 3. Swot-analyysi tuotekoulutuksen ulkoistamisesta yrityksen näkökulmasta haastatteluiden perusteella.....	31
Kuva 4. Tuotekoulutuksen ulkoistamiseen vaikuttavat 2 päätekijää .....	38
Kuva 5. Malli "ihanneasiakkaasta" tuotekoulutuksen ulkoistamiselle .....	39

## 7 LIITTEET

- LIITE 1. Kysymysrunko
- LIITE 2. Haastattelurungon purku

## YRITYSHAASTATTELU

Suullinen haastattelu ja tallennus ääninauhurille.

- ❖ Patric Puola, opiskelija Hyvinkään Laureasta, teen opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta
- ❖ Ajankohta ja paikka/puhelinhaastattelu
- ❖ Tämän haastattelun tarkoitus on selvittää paikkansapitävyys olettamuksista, joihin uusi kehittyvaiheella oleva liiketoimintakonsepti, nimellisesti tuotekoulutuksen ulkoistaminen, perustuu. Oletusten testaaminen tapahtuu käytännössä valikoitujen potentiaalisten yritysten edustajien haastatteluiden kautta. Konseptin tutkinta on osa opinnäytetyötä.
- ❖ Huomenta/päivää/iltaa!
- ❖ Haastateltavana on [Haastateltavan nimi] joka toimii [Titteli]:nä
- ❖ [Yritys]:ssä joka on [Toimiala]:n yritys, pitääkö paikkansa?
- ❖ Voisitko kertoa lyhyesti yrityksen tarjoamasta [Tuote]:sta?
- ❖ Kuinka kattava asiakaskunta yrityksellänne on ja millaisista asiakkaista se koostuu?
  - Onko tuote suunnattu johtavalle tasolle, toiminnalliselle tasolle vai molemmille?
    - Onko tuote tarkoitettu jokapäiväiseen vai lähinnä satunnaiseen käyttöön?
- ❖ Onko kouluttajan toteuttama tuotekoulutus erillinen myytävä kokonaisuus vai kuuluuko se tuotteisiin mukaan?
- ❖ Tarjotaanko/myydäänkö tuotekoulutusta asiakkaille aktiivisesti?
  - Miten myynti toteutetaan käytännössä?
    - Kuuluuko myynti toimihenkilöiden päätoimenkuvaan vai sivutoimenkuvaan?
    - Vaaditaanko myyjiltä erityistä koulutusta myyntitehtäviin?
- ❖ Onko tuotekoulutus ydinbisnestä?
  - Miten tuotekoulutus toteutetaan?
    - Kuuluuko tuotekoulutuksen organisointi toimihenkilöiden päätoimenkuvaan vai sivutoimenkuvaan?
    - Vaaditaanko organisoijilta erityistä koulutusta?
    - Mitä resursseja ja kuinka paljon niitä kuluu tuotekoulutuksen toteuttamiseen?
    - Onko tuotekoulutusta varten olemassa oma koulutusohjelma?
    - Miten tuotekoulutusta kehitetään?
    - Kerätäänkö tuotekoulutuksesta palautetta?
      - miten palaute hyödynnetään?
- ❖ Seuraavaksi esittelisin edellä mainitsemani liiketoimintakonseptin lyhyesti.

Tuotekoulutuksen ulkoistamisen päämääränä on antaa yritykselle enemmän vapautta keskittyä omaan ydinosamiseen. Käytännössä koko tuotekoulutuksen organisointi siirtyy ulkopuolisen organisaation vastuulle. Organisaatio rekrytoi alan ammattilaiskouluttajat, vuokraa tilat joissa koulutus tapahtuu ja erityisesti myy



tuotekoulutuksen koko asiakaskunnalle. Organisaatio kehittää tiiviissä yhteistyössä yrityksen kanssa koulutusohjelmaa asiakkailta saadun palautteen perusteella ja sille luodaan lisäarvoa. Koulutuksen hinnoittelua säädetään tarvittaessa kannattavalle tasolle. Organisaatio myynti tapahtuu yrityksen asiakasrekisterin avulla, jolloin tavoitetaan koko potentiaalinen kohderyhmä. Tuotekoulutuksesta ansaittu tulo jakautuu sopimuksen mukaan riskipainotuksella eli toteutuksesta vastuussa oleva organisaatio ottaa suurimman osan tuotosta ja yritys saa oman osansa.

- ❖ Kerro lyhyesti henkilökohtainen ensivaikutelmasi konseptista?
  - Mitkä ovat yrityksesi näkökulmasta konseptin selkeimmät vahvuudet?
  - Mitä näet yrityksesi näkökulmasta tuotekoulutuksen ulkoistamisprosessin heikkouksina?
  - Entä näetkö tuotekoulutuksen ulkoistamisessa selkeitä mahdollisuuksia tai uhkatekijöitä
- ❖ Mikä on mielipiteesi toimintakonseptin onnistumismahdollisuuksista oman toimialasi edustajana?
- ❖ Olisiko näin lopuksi vielä jotain muuta mitä haluaisit lisätä tai haluaisit kysyä tutkimuksesta?
- ❖ Suuret kiitokset ajasta ja vaivasta, hyvää päivänjatkoa!

## TAUSTATIEDOT JA ESITTÄYTYMINEN

- ❖ Patric Puola, opiskelija Hyvinkään Laureasta, teen opinnäytetyöhön liittyvää tutkimusta
- ❖ Ajankohta ja paikka/puhelinhaastattelu
- ❖ Tämän haastattelun tarkoitus on selvittää paikkansapitävyys olettamuksista, joihin uusi kehittelyvaiheella oleva liiketoimintakonsepti, nimellisesti tuotekoulutuksen ulkoistaminen, perustuu. Oletusten testaaminen tapahtuu käytännössä valikoitujen potentiaalisten yritysten edustajien haastatteluiden kautta. Konseptin tutkinta on osa opinnäytetyötä.
- ❖ Huomenta/päivää/ilttaa!
- ❖ Haastateltavana on [Haastateltavan nimi] joka toimii [Titteli]:nä
- ❖ [Yritys]:ssä joka on [Toimiala]:n yritys, pitääkö paikkansa?

## TUOTTEEN KÄYTETTÄVYYS, TOIMIALARAJAUS JA YRITYKSEN ASIAKASKUNTA

- ❖ Voisitko kertoa lyhyesti yrityksenne tarjoamasta [Tuote]:sta?
- ❖ Kuinka kattava asiakaskunta yrityksellänne on ja millaisista asiakkaista se koostuu?
  - Onko tuote suunnattu johtavalle tasolle, toiminnalliselle tasolle vai molemmille?
    - Onko tuote tarkoitettu jokapäiväiseen vai lähinnä satunnaiseen käyttöön?

## TUOTEKOULUTUKSEN MYYNTI

- ❖ Tarjotaanko/myydäänkö tuotekoulutusta asiakkaille aktiivisesti?
  - Miten myynti toteutetaan käytännössä?
    - Kuuluuko myynti toimihenkilöiden päätoimenkuvaan vai sivutoimenkuvaan?
    - Vaaditaanko myyjiltä erityistä koulutusta myyntitehtäviin?

## TUOTEKOULUTUS ON TUKIPROSESSI JA SEN RESURSSIT

- ❖ Onko tuotekoulutus ydinbisnestä?
  - Miten tuotekoulutus toteutetaan?
    - Kuuluuko tuotekoulutuksen organisointi toimihenkilöiden päätoimenkuvaan vai sivutoimenkuvaan?
    - Vaaditaanko organisoijilta erityistä koulutusta?
    - Mitä resursseja ja kuinka paljon niitä kuluu tuotekoulutuksen toteuttamiseen?

## TUOTEKOULUTUKSEN KEHITYS, OHJELMA JA PALAUTE

- Onko tuotekoulutusta varten olemassa oma koulutusohjelma?
- Miten tuotekoulutusta kehitetään?
- Kerätäänkö tuotekoulutuksesta palautetta?
- miten palaute hyödynnetään?

## LIIKETOIMINTAKONSEPTIN ESITTELY

- ❖ Seuraavaksi esittelisin edellä mainitsemani liiketoimintakonseptin lyhyesti. Tuotekoulutuksen ulkoistamisen päämääränä on antaa yritykselle enemmän vapautta keskittyä omaan ydinosamiseen. Käytännössä koko tuotekoulutuksen organisointi siirtyy ulkopuolisen organisaation vastuulle. Organisaatio rekrytoi alan ammattilaiskouluttajat, vuokraa tilat joissa koulutus tapahtuu ja erityisesti myy tuotekoulutuksen koko asiakaskunnalle. Organisaatio kehittää tiiviissä yhteistyössä yrityksen kanssa koulutusohjelmaa asiakkailta saadun palautteen perusteella ja sille luodaan lisäarvoa. Koulutuksen hinnoittelua säädetään tarvittaessa kannattavalle tasolle. Organisaatio myynti tapahtuu yrityksen asiakasrekisterin avulla, jolloin tavoitetaan koko potentiaalinen kohderyhmä. Tuotekoulutuksesta ansaittu tulo jakautuu sopimuksen mukaan riskipainotuksella eli toteutuksesta vastuussa oleva organisaatio ottaa suurimman osan tuotosta ja yritys saa oman osansa.
- ❖ Kerro lyhyesti henkilökohtainen ensivaikutelmasi konseptista?

## SWOT

- Mitkä ovat yrityksesi näkökulmasta konseptin selkeimmät vahvuudet?
- Mitä näet yrityksesi näkökulmasta tuotekoulutuksen ulkoistamisprosessin heikkouksina?
- Entä näetkö tuotekoulutuksen ulkoistamisessa selkeitä mahdollisuuksia tai uhkatekijöitä
- ❖ Mikä on mielipiteesi toimintakonseptin onnistumismahdollisuuksista oman toimialasi edustajana?

## MUUTA

- ❖ Olisiko näin lopuksi vielä jotain muuta mitä haluaisit lisätä tai haluaisit kysyä tutkimuksesta?
- ❖ Suuret kiitokset ajasta ja vaivasta, hyvää päivänjatkoa!